

Министерство образования и науки Украины
Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина

О. А. КРИКУН

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Харьков – 2014

УДК 005.7.:005.055
ББК 65.242.1я73
К 82

Рецензенты:

Л. А. Позднякова – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики железнодорожного транспорта Украинской государственной академии железнодорожного транспорта;

И. Ю. Кучумова – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и экономической теории Харьковского торгово-экономического института КНТЭУ.

*Утверждено к печати решением Ученого совета
Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина
(протокол № 7 от 27 июня 2013 г.)*

Крикун О. А.

К 82 Самоменеджмент: учебное пособие / О. А. Крикун. – Х. : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. – 344 с.
ISBN 978-966-285-056-7

В учебном пособии обобщены научные подходы к определению самоменеджмента, выделены критерии эффективного самоменеджмента, определены ценностные ориентиры и саморазвитие личности менеджера, профессиональный и должностной рост, планирование деловой карьеры менеджера.

Пособие содержит теоретико-методологическую основу организации управленческого труда и формирования качеств эффективного менеджера, а также развития его потенциала.

Пособие будет полезным для студентов, преподавателей вузов, а также руководителей организаций.

**УДК 005.7.:005.055
ББК 65.242.1я73**

© Харьковский национальный университет
имени В. Н. Каразина, 2014
© Крикун О. А., 2014
© Дончик И. Н., макет обложки, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Тема 1. Методологические подходы к самоменеджменту	11
1.1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента.....	11
1.2. Концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта. Концепция личностных ограничений М. Вудкока и Д. Френсиса.....	12
1.3. Критерии эффективного самоменеджмента.....	16
Вопросы для закрепления материала.....	32
Вопросы для обсуждения.....	33
Тесты для проверки знаний.....	33
Тема 2. Определение ценностных ориентиров личности	36
2.1. Жизненная позиция личности: активная, проактивная, реактивная, пассивная.....	36
2.2. Ключевые принципы определения личностных целей менеджера. Общие ограничения при выборе целей.....	39
2.3. Профессиональный и должностной рост. Планирование деловой карьеры менеджера.....	45
Вопросы для закрепления материала.....	53
Тесты для проверки знаний.....	53
Тема 3. Планирование личной работы менеджера	56
3.1. Целевое планирование работы менеджера.....	56
3.2. Методы планирования личной деятельности менеджера.....	61
3.3. Основные формы перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера.....	67
3.4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера.....	69
Вопросы для закрепления материала.....	72
Тесты для проверки знаний.....	73
Тема 4. Особенности управленческого труда менеджера	76
4.1. Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности.....	76
4.2. Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления.....	78
4.3. Принципы сочетания централизации и децентрализации управления.....	81
4.4. Распределение функций между менеджером и подчиненными.....	83
4.5. Распределение функций между членами общего руководства.....	84

4.6. Соблюдение субординации. Проектирование состава структурных единиц.....	86
4.7. Делегирование полномочий.....	88
4.8. Основные препятствия делегированию. Распределение заданий...	93
4.9. Ключевые принципы предписывающей деятельности. Техника и формы передачи распоряжений.....	95
Вопросы для закрепления материала.....	99
Тесты для проверки знаний.....	100
Тема 5. Методология распределения и нормирования управленческого труда.....	103
5.1. Порядок расчета нормативов трудоемкости управления. Оценка уровня организации труда и его эффективности.....	103
5.2. Методы нормирования управленческой деятельности.....	109
5.3. Особенности времени как ресурса. Тайм-менеджмент.....	113
Вопросы для закрепления материала.....	123
Тесты для проверки знаний.....	123
Тема 6. Рациональная работа менеджера.....	130
6.1. Управление потоком посетителей, техника их приема, особенности приема по личным вопросам. Рационализация телефонных разговоров.....	130
6.2. Технология проведения совещаний и собраний. Целевая установка выступления. Структура и содержание выступления.....	139
6.3. Выбор форм визуализации текста выступления. Техника презентации. Начало и кульминация презентации. Критические моменты во время выступления.....	146
6.4. Основные функции и этапы подготовки и проведения переговоров	151
6.5. Принципы ораторского искусства.....	160
Вопросы для закрепления материала.....	164
Тесты для проверки знаний.....	164
Тема 7. Организация деятельности менеджера.....	167
7.1. Объективные основы возникновения и развития управленческого труда.....	167
7.2. Сущность, принципы и основные направления научной организации труда.....	175
7.3. Основные требования к организации рабочего места менеджера...	177
7.4. Методы и средства рациональной обработки текстовых материалов. Совершенствование методики чтения. Использование вводных, усиливающих, опорных сигналов.....	187

Вопросы для закрепления материала.....	195
Тесты для проверки знаний.....	196
Тема 8. Самомотивирование и самоконтроль менеджера.....	202
8.1. Развитие инициативности, энергичности, стрессоустойчивости, умения владеть ситуацией.....	202
8.2. Развитие умения стимулировать и приказывать, критиковать людей.....	205
8.3. Разработка системы мотивации по КРІ – ключевой показатель эффективности.....	214
8.4. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Закономерности взаимоотношений и поведения людей в конфликтных ситуациях.....	219
8.5. Методы и приемы преодоления конфликтных ситуаций.....	224
8.6. Стратегия и тактика взаимодействия в конфликтных ситуациях...	226
Вопросы для закрепления материала.....	230
Тесты для проверки знаний.....	230
Тема 9. Формирование качеств эффективного менеджера.....	234
9.1. Развитие менеджера как личности. Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально-важных качеств менеджера.....	234
9.2. Психологические особенности стилей управления. Индивидуальный стиль управления.....	236
9.3. Авторитет руководителя: субъективная и объективная значимость..	240
9.4. Харизматичная власть руководителя. Развитие харизматичных способностей личности.....	241
9.5. Внутриличностные проблемы лидера. Ответственность лидера....	242
9.6. Формирование профессионально-деловых качеств менеджера.....	244
9.7. Развитие административно-организационных качеств менеджера.....	248
9.8. Развитие социально-психологических качеств менеджера.....	250
9.9. Развитие моральных качеств менеджера.....	252
Вопросы для закрепления материала.....	253
Тесты для проверки знаний.....	244
Тема 10. Развитие менеджерского потенциала.....	259
10.1. Сущность и направления развития менеджерского потенциала...	259
10.2. Творческий потенциал личности. Типы творческой личности.....	261
10.3. Процесс самореализации личности в predetermined видах творческой деятельности.....	263
10.4. Барьеры относительно развития творческого потенциала менеджера.....	265

10.5. Характеристика руководителя с творческим подходом к выполнению должностных обязанностей.	
Творческое решение управленческих проблем.....	266
Вопросы для закрепления материала.....	269
Тесты для проверки знаний.....	270
Тема 11. Оценивание управленческой деятельности и самооценка менеджера.....	275
11.1. Понятие «оценивание» и «самооценка» деятельности менеджера...	275
11.2. Формы и методы оценки профессиональных достижений менеджера.....	286
11.3. Количественные методы оценки: экспертные оценки.....	290
Вопросы для закрепления материала.....	297
Тесты для проверки знаний.....	297
Приложение.....	303
Список используемой литературы.....	334

ВВЕДЕНИЕ

*Всегда будь в войне со своими недостатками,
в мире со своими соседями, и каждый новый год
находи себя лучшим человеком*

Бенджамин Франклин

*Прежде, чем управлять другими,
научись управлять собой*

Побеждает в этой жизни только тот, кто победил сам себя. Кто победил свой страх, свою лень и свою неуверенность. В этих словах выражено освоение новых навыков, развития новых подходов овладения самоменеджмента.

Самоменеджмент (self-management) – это наука о самоуправлении и самоорганизации человека, управления его ресурсами, т. е. умение приобретать, развивать, сберегать, рационально использовать свое время и быть при этом успешным человеком.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Самоменеджмент выражен в целенаправленном и последовательном использовании практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время, формулировать и реализовывать жизненные цели, делать себя здоровым, создавать эмоционально-волевой потенциал и самоконтроль.

Предметом самоменеджмента является процесс целенаправленного и последовательного управления деятельностью человека как индивида, субъекта, личности, а также методологические подходы к управлению временем, организацией труда, самомотивацией и профессиональным ростом.

Объектом самоменеджмента является человек как сложная система, которая постоянно находится в процессе достижения целей и проявлении личностных ценностей.

Зайверт Л. в своей книге «Ваше время – в ваших руках» дает советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время [44]. Лакейн А. в книге «Искусство успевать» дает советы, как выйти невредимыми из жизненной ситуации и при этом добиться заметных достижений. Многочисленные тесты позволяют оценить свои способности во всех сферах менеджмента и исправить свои недостатки на пути овладения этой профессией. Такие тесты представлены в книге «Саморазвитие менеджера» В. И. Андреева [7].

Классификация различных типов менеджеров дана в работе И. Ансоффа [8]. Он выделяет лидера, администратора, планировщика и предпринимателя. Отмечаются такие характерные черты лидера: умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого работника и заинтересовать в полном его использовании. Лидер должен уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. Администратор – быть предельно объективным и полагаться на факты и логику, обладать способностью определять место сбоя и принять корректирующие меры. В задачу менеджера-планировщика входит оптимизация будущей деятельности предприятия путем концентрации основных ресурсов и ориентация предприятия на достижение поставленных целей. Он должен иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее. Предприниматель стремится изменить динамику развития фирмы, ищет новые направления деятельности и возможности расширения. Он действует как экспериментатор и стремится к нестандартным решениям.

Слагаемые эффективного самоменеджмента раскрываются в работе К. Кинана «Самоменеджмент». Этика и социальная ответственность менеджера проанализированы на основе исследований заслуженного деятеля науки России и профессора В. А. Абчука [74]. Методы эффективного использования рабочего времени, организации выступлений и деловых совещаний подробно описаны В. П. Шейновым, С. П. Робинсом и В. Г. Шипуновым [94].

Абульханова-Славская К. А. охарактеризовала типы личности по критерию регламентированности жизни человека общественными процессами [5]. В. И. Ковалев рассматривает типы индивидуальной организации времени и отношения к нему, в зависимости от характера и направленности жизнедеятельности времени человека. В. И. Ковалевым в число изучаемых характеристик времени было включено «как человек не только воспринимает, но и как переживает свое время жизни, каковы его представления о времени, как он осознает течение этого времени» [52]. Дж. Мид разработал

теорию, в которой объясняется сущность процесса восприятия индивидом вторых личностей, и развита концепция «обобщенного второго», дополняющая и развивающая теорию зеркального Я-образа [72].

Основой создания учебного пособия является обучение практическим навыкам, которые необходимы каждому деловому человеку для успешной работы. Раскрыты теоретические вопросы развития менеджера как личности, приведены практические навыки искусства самоуправления, представлены методы и приемы управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техника и приемы убеждения, методы и навыки повышения и сохранения своей работоспособности и подчиненных, умения управлять своим временем.

Задачами изучения данного курса является теоретическая и практическая подготовка по вопросам:

- определение личностных ценностей и целей менеджера;
- управление саморазвитием личности;
- развитие навыков эффективного руководства;
- организация управленческой деятельности менеджеров разных уровней;
- применение современных принципов и направлений научной организации деятельности менеджера;
- использование времени как ресурса.

Изучение курса позволит осуществить практическую подготовку будущего руководителя и сформировать ряд соответствующих профессиональных и личностных компетенций.

После изучения курса необходимо знать:

- ✓ направления самоменеджмента и концепции саморазвития;
- ✓ критерии формулировки реалистичной цели;
- ✓ главных «пожирателей» времени, способы оптимальной организации и резервирования времени;
- ✓ основные понятия, которые раскрывают сущность управленческой деятельности и управленческого труда;
- ✓ особенности управленческого труда менеджера;
- ✓ основные объекты управленческой технологии;
- ✓ методы и инструменты управления в труде менеджера;
- ✓ функциональные обязанности менеджера;
- ✓ делегирование прав и ответственности;
- ✓ виды стресса и стратегии успешного преодоления стресса;
- ✓ характеристики убеждающего и информирующего выступления перед аудиторией;
- ✓ составляющие компоненты психологического ресурса личности и способы самореализации.

Изучая данный курс, необходимо уметь:

- ✓ применять методику по целеполаганию и использовать главные направления самоменеджмента;
- ✓ планировать рабочее время менеджера;
- ✓ организовать свое рабочее место;
- ✓ развивать профессиональные качества у подчиненных;
- ✓ организовать и проводить совещания, собрания, деловые переговоры, презентации и т. п.;
- ✓ принять и реализовать управленческое решение;
- ✓ овладеть системой деловой документации и службой делопроизводства.

Курс «Самоменеджмент» тесно связан с учебными дисциплинами: «Основы менеджмента», «Менеджмент», «Организация труда менеджера», «Управление персоналом», «Управление изменениями», «Теория организации», «Инновационный менеджмент», «Операционный менеджмент», «Информационный менеджмент», «Психология», «Социология» и др.

Указанные курсы обеспечивают практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности менеджера.

ТЕМА 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента*
- 1.2. Концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта.
Концепция личностных ограничений М. Вудкока и Д. Френсиса*
- 1.3. Критерии эффективного самоменеджмента*

1.1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента

Самоменеджмент – это искусство руководить собой, своим временем, своей жизнью, сознательно делать свою карьеру с помощью самооценки, самоопределения, саморазвития.

Самоменеджмент является одним из подразделов менеджмента и имеет тесную взаимосвязь со стратегическим менеджментом, операционным менеджментом, информационным менеджментом.

Самоменеджмент как новое направление в современном менеджменте создано относительно недавно, но развивается очень интенсивно. Родоначальником самоменеджмента как науки считают Соединенные Штаты Америки.

Причины возникновения самоменеджмента:

- сильная конкуренция, выросли масштабы и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе, а это требует от менеджеров освоения новых навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставания;
- растет угроза частых стрессов из-за напряженности в работе, и в этом случае менеджеру необходимо уметь руководить собой;
- творческий потенциал работника превратился в самый ценный капитал организации, и это сказывается на развитии деловой карьеры.

Немецкие исследователи проблем практического самоменеджмента и деловой карьеры Бербель и Хайнц Швальбе утверждали, что «для того, чтобы добиться успеха, нужно уметь руководить собой» [146].

Чтобы эффективно управлять, менеджер, в первую очередь, должен овладеть наукой и искусством управления самим собой.

Основная цель самоменеджмента заключается в:

- эффективном использовании собственных возможностей;
- самоопределении;
- преодолении внешних воздействий как на работе, так и в личной жизни.

Существуют разные уровни умений самоменеджмента. Личности с высоким уровнем умений самоменеджмента характеризуются высоким уровнем интереса к жизни, доминированием внутриорганизованной целевой мотивации, четкими личностными ценностями, высоким уровнем интеллектуальной эффективности и умением учить других.

Преимущества самоменеджмента:

- выполнение работы с меньшими расходами;
- лучше результаты труда;
- лучшая организация труда;
- меньше спешки и стресса;
- большое удовольствие от работы;
- большая мотивация труда;
- рост квалификации;
- меньше загруженность работой;
- меньше ошибок;
- достижение профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Главным преимуществом менеджмента по концепции Лотара Зайверта является рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса – собственного времени.

Недостатки самоменеджмента:

- большая умственная нагрузка на здоровье человека;
- большие затраты времени, терпения и настойчивости достижения поставленной цели;
- сложность и неумение деления срочных и важных дел, распределения на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные задания;
- выработка навыков в решении вопросов в соответствии с их неотложностью;
- недостаток творческого подхода.

1.2. Концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта. Концепция личностных ограничений М. Вудкока и Д. Френсиса

Существуют разные точки зрения относительно понятия самоменеджмент. Достаточно распространена узкая трактовка самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Л. Зай-

верт дает такое определение: «Самоменеджмент – это последовательное и целеустремленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время» [44].

Определим концепции самоменеджмента, которые строятся на определенной идее, вокруг которой формируется система методик и приемов работы над собой для реализации этой идеи.

1. В концепции Л. Зайверта заложена идея экономии своего времени. Одновременно Л. Зайверт дает отработанные методы работы над собой, которые не требуют особенных мудрых наставлений, многократного тестирования в повседневной практике.

2. В концепции английских консультантов по управлению М. Вудкока и Д. Френсиса заложена идея преодоления собственных ограничений (книга «Раскрепощенный менеджер») [26].

В соответствии с концепцией М. Вудкока и Д. Френсиса, самоменеджмент – это всесторонний способ проверки своих собственных возможностей и ограничений, а также поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств.

Они обобщили содержание работы работающего менеджера и сформулировали одиннадцать четких факторов (табл. 1.1), которые влияют на управленческую деятельность.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на навыки и способности менеджеров, сформулированных М. Вудкоком и Д. Френсисом [26]

Факторы	Требования к лицу, которое работает в должности менеджера
Стрессы, давление и неопределенность в большинстве форм жизни организации	Способность эффективно управлять собой и своим временем
Эрозия традиционных ценностей привели к разногласию личных убеждений и ценностей	Способность объяснить и уточнить свои личные ценности
Наличие широкой возможности выбора	Четко установить как цели работы, которые выполняются, так и собственные цели
Организационные системы не могут обеспечить все возможности для учебы, которые необходимы для современного менеджера	Каждый менеджер должен сам беспокоиться и поддерживать постоянное собственное развитие

Продолжение таблицы 1.1

Проблем становится все больше и они все более сложны, тогда как средства их решения - часто более ограниченные	Способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков
Постоянная конкуренция за рынки сбыта и прибыльность вызывает необходимость выдвижения новых идей и приспособления	Необходимо быть изобретательным и способным гибко реагировать на изменения ситуации
Традиционные иерархические отношения осложняются	Необходимо использовать навыки влияния на окружающих, не используя прямых приказов
Много традиционных школ и методов управления исчерпали свои возможности и не отвечают требованиям настоящего и будущего	Использовать новые, более современные управленческие методы, осваивать другие подходы к подчиненным
Большие расходы и трудности связанные с использованием наемных работников	Необходимо лучше использовать человеческие ресурсы
Рост масштабов изменений требует освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «старения»	Умение помочь другим по более быстрому изучению новых методов и освоения практических навыков
Сложные проблемы все больше требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществлять их решение	Менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе

На основе изложенных факторов и требований, авторы сформулировали определение эффективного управления будущего десятилетия, которое нуждается в наличии у менеджеров навыков и способностей, а именно:

- ✓ способности управлять собой;
- ✓ разумных личных ценностей;
- ✓ четких личных целей;
- ✓ упора на постоянный личный рост;
- ✓ навыков решать проблемы;
- ✓ изобретательности и способности к инновациям;
- ✓ высокой способности влиять на окружающих;
- ✓ знания современных управленческих подходов;
- ✓ способности руководить;
- ✓ умения обучать и развивать подчиненных;
- ✓ способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Перечисленные критерии обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из указанных навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникают ограничения, которые препятствуют успешной деловой карьере.

3. В концепции В. И. Андреева заложена идея саморазвития творческой личности [7]. В соответствии с концепцией В. И. Андреева, самоменеджмент – это психологический механизм саморазвития творческой личности, способной к беспрестанному саморазвитию и самореализации в одном или нескольких видах профессиональной деятельности.

В соответствии с концептуальным подходом, самоменеджмент включает:

1) самопознание – это изучение личностью собственных психических и физических особенностей, осмысление самого себя. Оно формируется постепенно по мере отражения как внешнего мира, так и познания самого себя;

2) самоопределение – процесс и результат выбора личностью своей позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных обстоятельствах жизни;

3) самоуправление – это достижение удовлетворения потребностей, обеспечивающих функционирование и развитие личности человека – менеджера. Оно строится на оптимизации затрат времени на исполнение; автоматизации собственных работ и операционных действий; развитии способности предвидеть, предугадывать развитие событий;

4) самосовершенствование – сознательная и систематическая работа над собой в целях совершенствования ранее приобретенных и формирования новых качеств личности и ограничение или устранение отрицательных качеств. Основным моментом самосовершенствования – самопознание;

5) самоконтроль – осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний. Его появление и развитие определяется требованиями общества к поведению человека;

6) самосоздание – глубоко духовные, эмоционально-психологические возможности человека, которые после больших потрясений, сильных стрессов, депрессии, лишь с помощью своего внутреннего «я», силы воли, жажды к жизни побуждают человека освободиться от привычек, мешающих его самореализации и успеху;

7) самооздоровление – это приведение себя в норму, нормальное состояние, поддержание, выработка душевного спокойствия, достижение гармонии, избавление от страха.

Знание своих индивидуальных особенностей и способностей очень важно, потому что это, в сущности, знание своих достоинств и недостатков.

Определение своего типа творческой личности позволяет построить «профиль творческой личности», определить ее сильные и слабые стороны.

4. В концепции А. Т. Хроленко заложено идею повышения личной культуры деловой жизни. Автор раскрывает структуру целевых ориентиров самоменеджмента, которые проявляются в умении жить в согласии с другими, вести беседу и организовать совещания, писать личные и деловые письма, слушать и слышать человека, организовать свою жизнь и отдых [143]. В соответствии с этой концепцией, самоменеджмент – это практикум повышения своего делового потенциала путем повышения уровня деловой культуры в разных ее аспектах, а именно:

- культуры взаимоотношений между людьми;
- искусства деловой беседы;
- организации делового совещания;
- культуры делового письма;
- искусства подготовки доклада и публичного выступления;
- техники личной работы;
- стиля жизни менеджера.

По мнению автора, расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по повышению своей деловой квалификации создает основу для служебного роста.

5. В концепции Бербея и Хайнца Швальбе в качестве центральной идеи выбрали *связь карьеры с успехом* [146].

Авторы предлагают практические советы относительно саморазвития своих деловых качеств для достижения успеха, для организации своего дела в сложных рыночных условиях. Так, дано ими следующее определение: «самоменеджмент – это достижение личного делового успеха (деловой карьеры) с помощью самопознания и самосовершенствования своих деловых качеств» [146].

Каждый из рассмотренных концептуальных подходов вместе с методиками их реализации может использоваться для самооценки и саморазвития деловых качеств, для повышения своего делового потенциала.

1.3. Критерии эффективного самоменеджмента

Систему персонального менеджмента можно представить по следующим критериям к качествам менеджера:

1. *Умение менеджера управлять собой* – это беспокойство о себе и поддержка своей работоспособности. Важными аспектами управления собой является:

- 1) поддержка физического здоровья;
- 2) рациональное распределение сил;
- 3) преодоление трудностей;
- 4) рациональное распределение времени;
- 5) выход из стресса.

Искусство управлять собой состоит из семи основных блоков личных качеств и ценностей. В таблице 1.2 представлены блоки как управлять собой.

Таблица 1.2

Умения управлять собой

Основные блоки качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1. Личная организованность	Способность жить и работать по системе	1.1. Расположение к системному подходу 1.2. Умение ценить и эффективно использовать время 1.3. Умение сосредоточиться на главном 1.4. Умение все делать по порядку 1.5. Умение не упускать из виду пустяка 1.6. Умение анализировать расходы времени
2. Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	2.1. Обязательность, держать слово 2.2. Дисциплинированность, точность выполнения 2.3. Собранность, умение не разбрасываться 2.4. Наличие ощущения ответственности 2.5. Умение отказываться от выполнения главного
3. Знание техники личной работы	Знание правил и приемов личной работы и умения ими пользоваться	3.1. Организация рабочего места 3.2. Умение работать с информацией 3.3. Умение составлять документы 3.4. Умение разговаривать по телефону 3.5. Умение слушать 3.6. Умение планировать свои дела 3.7. Знание рационализации личного труда 3.8. Умение пользоваться современной организационной и вычислительной техникой 3.9. Умение менять занятие 3.10. Владеть технологиями коммуникации 3.11. Умение делегировать полномочия 3.12. Умение готовиться к служебной командировке

Продолжение таблицы 1.2

4. Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	4.1. Волевые качества 4.2. Трудлюбие 4.3. Настойчивость в достижении цели 4.4. Целенаправленность 4.5. Решительность 4.6. Напористость 4.7. Умение заинтересовать и мотивировать себя 4.8. Оптимизм и жизнерадостность 4.9. Увлеченность работой 4.10. Преданность работе и коллективу 4.11. Семейное благополучие 4.12. Уверенность в самом себе 4.13. Психологическая подготовка к работе
5. Способность сделать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	5.1. Физические нагрузки 5.2. Питание 5.3. Сон 5.4. Дыхание 5.5. Водные процедуры 5.6. Закаливание 5.7. Борьба с шумом 5.8. Тренированность нервной системы 5.9. Умение расслабиться 5.10. Отказ от вредных привычек 5.11. Режимы труда и отдыха
6. Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей	6.1. Способность познать самого себя 6.2. Умение формулировать свои жизненные цели 6.3. Умение принимать решение 6.4. Умение планировать карьеру 6.5. Умение найти и получить хорошую работу 6.6. Умение адаптироваться в коллективе
7. Личный самоконтроль	Способность контролировать процессы и результаты своей деятельности	7.1. Контроль процессов 7.2. Контроль результатов 7.3. Контроль дня 7.4. Умение формировать и контролировать свой имидж

2. *Наличие четких личных ценностей* – это выбор того что, по мнению человека, является важным и необходимым. Некоторые ценности поддерживаются всеми членами общества или нации. Они распространяются законами, обычаями и общим принятием ценностей.

Менеджер в своей работе всегда определяет, что является важным, а что нет. Его ценностями могут быть:

- отношение к равенству пола, расы и возраста человека;
- отношение к риску в работе;
- степень помощи другим;
- степень использования поощрений или наказаний подчиненных;
- привлечение работников к управлению;
- отношение к своему здоровью, семье и друзьям;
- отношение к подчиненным и высшему руководству;
- степень открытости и др.

Ценности производятся в течение длинного периода и формируют основные жизненные позиции, которые имеют фундаментальное влияние на всю жизнь. Менеджер, который имеет четкие личные ценности, склонен к проявлению в своем поведении следующих черт, а именно:

- ✓ вести себя в соответствии с декларированными ценностями;
- ✓ последовательности;
- ✓ выражать свои взгляды для обсуждения;
- ✓ стремлению понять взгляды других;
- ✓ активной жизни;
- ✓ твердо стоять на своем;
- ✓ стремлению к установлению обратной связи с подчиненными;
- ✓ готовности отвечать за свои ценности.

Четкие личные ценности больше всего должны иметь руководители, которые принимают стратегические решения, занимаются урегулированием принципиальных заданий, предоставляют консультации по выполнению решений высшего руководства.

Для того чтобы научиться эффективно управлять собой, необходимо приложить усилия и потратить немало сил и времени. Рассматриваются составляющие элементы эффективного самоменеджмента, предложенные дипломированным психологом Кейт Кинан [50]:

1. Самооценка. Самооценка играет очень важную роль в самоменеджменте. Если у человека заниженная самооценка, то ему даже не придет в голову мысль о необходимости научиться управлять собой. Если человек сам себя не ценит, почему его должны ценить другие? Логично это звучит: «Уважающий себя человек требует уважения, а не уважающий себя человек вызывает презрение окружающей среды».

Рекомендуется составить список того, что человеку самому в себе нравится, а что нет. Безусловно, осознание собственных достоинств дает человеку уверенность в себе. А недостатки можно воспринимать как нечто неизбежное – как часть себя самого – или можно попытаться от них избавиться.

Только свои собственные достижения могут повысить самооценку. К. Кинан рекомендует начать с малого:

- ✓ приходить вовремя на работу;
- ✓ выполнять задания в срок;
- ✓ выполнять обещания;
- ✓ выполнить хотя бы одно задание, которое совсем не хотелось делать;
- ✓ закончить то, что когда-то начали и никак не могли закончить.

Уверенность в себе появится только с возникновением собственных стандартов. Необходимо придерживаться их. Достигнув определенных результатов, человек начнет воспринимать признание окружающих как награду за выполнение даже незначительных заданий и при этом будет уверен, что похвала заслужена.

2. Умение постоять за себя. Часто людям очень трудно сделать две вещи – настоять на своем и сказать «нет», поскольку они думают, что навязывают свою точку зрения окружающим.

а) *Умение настоять на своем.* Если человек к чему-то стремится и старается всеми силами этого достичь, то обычно он испытывает чувство некоторого беспокойства, вызванное предчувствием отказа. Риск отказа всегда возможен, но нужно быть к этому готовыми, чтобы потом не расстраиваться.

б) *Умение сказать «нет».* Основная проблема большинства людей – это неумение отказывать. Для того чтобы не приходилось очень часто говорить «нет», человеку нужно подумать, почему именно к нему обращаются с просьбами.

Следует проанализировать, часто ли человек оказывает помощь другим. Выполняя дополнительное задание, человек тратит свое драгоценное время. Нужно попытаться объяснить людям, где можно найти необходимую информацию и рассказать, как выполнить вызвавшую затруднение задачу. Эта стратегия имеет два преимущества:

- 1) человеку не придется выполнять чужую задачу;
- 2) другие научатся выполнять задание собственными силами и больше не будут надоедать с просьбами.

Обычно человеку очень трудно сказать «нет» – он либо чувствует себя неловко, либо же его просто заставляют это сделать, не предоставляя даже права выбора. Кейт Кинан советует не бояться говорить «нет», но учит делать это конструктивно. При этом рекомендует стараться помогать дельным советом, который облегчит решение возникшей проблемы. Всегда стоит помнить: если к человеку обращаются с просьбой, и он говорит твердым голосом: «Нет, я не могу помочь, но я могу предложить...», то его никогда не заставят делать то, что не входит в круг его обязанностей [50].

3. Умение быть настойчивым. Приняв решение, нужно немедленно действовать. Только так можно добиться хороших результатов. Преуспевают не только умные и удачливые люди. Добиться успеха может каждый, кто постоянно работает и настойчиво стремится к достижению поставленных целей. Безусловно, человек должен быть на сто процентов уверен в необходимости осуществления той или иной задачи. Он должен добиваться своего, преодолевая возникающие преграды и препятствия. При этом, конечно, можно услышать и негативные отзывы относительно своих действий, найдется множество причин доказать неосуществимость плана. Но, если человек твердо уверен в правильности своего решения, это не должно ему помешать. Поэтому необходимо полагаться только на себя и упорно добиваться поставленных целей. Настойчивость – качество, которое необходимо постоянно развивать и воспитывать. Можно достичь потрясающих результатов, поверив в успех и продолжая начатое дело. Нужно помнить, что «вода камень точит».

4. Умение справляться со стрессом. Панацея от стресса реально существует. Обычно вовлечение в какую-нибудь деятельность помогает избавиться от стресса. Есть три прекрасных способа избавления от стресса:

1) физические нагрузки снимают напряжение и помогают вернуться к нормальному состоянию;

2) общение с окружающими, дружеская беседа и смех дают выход негативной энергии;

3) составление различных планов помогает отвлечься, заставляет задуматься и таким образом направить энергию в другое русло, хотя это и не самый эффективный способ избавиться от стресса.

Можно использовать каждый метод отдельно, но их комбинирование способствует достижению лучших результатов.

Кому-то может показаться странным расходовать физическую энергию на снятие стресса. Но ведь нет необходимости радикально менять образ жизни. Просто можно сделать свои будни более активными, и это поможет избавиться от переизбытка энергии. Психолог рекомендует:

- пройтись пешком;
- сходить в бассейн;
- посетить тренажерный зал или просто сделать зарядку – это улучшает фигуру и способствует поднятию жизненного тонуса.

Снять напряжение могут и другие виды физических нагрузок: теннис, баскетбол, футбол, бадминтон и т. д. Нужно подобрать тот вид занятий, который человеку по душе. Даже при небольших усилиях результат не заставит себя ждать.

5. Способность устанавливать четкие личные цели. Современная жизнь требует от менеджера ясных и обоснованных целей, которые формируются под воздействием таких факторов:

- быстрое развитие технологий;
- финансовые и экологические кризисы;
- изменения стоимости энергоресурсов;
- рост безработицы;
- чувство отчуждения от управления и неспособность влиять на события;
- рост нарушений законодательства.

Несмотря на эти неурядицы, менеджеры должны стремиться контролировать внешние события, научиться находить возможности, которые предоставляет наша жизнь. Поэтому ясность в вопросах личных целей является основным средством осуществления этих возможностей.

Содержание установления целей заключается в том, чтобы сосредоточить внимание на желаемых результатах, употребляя разные термины и задания. Постановка целей помогает менеджерам решать, что является наиболее необходимым и полезным. Но наличие личных целей не обеспечивает решения всех проблем. Поэтому при установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, а если обстоятельства изменяются, то цели, поставленные в прошлом, становятся ближе или недостижимыми.

Конечно легче установить цель, чем ее достичь. Это требует всестороннего изучения возможных обстоятельств и реальности выполнения цели до того, как брать ее на себя.

Для того, чтобы поставить себе цель, необходимо осуществить 7 шагов в такой последовательности (таблица 1.3).

Если оказалось, что цель не достигнута, то нужно ответить себе на такие вопросы:

- На самом ли деле эта цель важна для меня?
- Какая реальность установленной цели?
- Вложил ли я в достижения цели достаточно усилий и внимания?
- Актуальна ли моя цель?
- Достаточно ли я вовлек в дело окружающих?
- Не рано ли я признал себя несостоятельным?

На выбор целей могут влиять такие факторы:

- 1) недостаточно реальности установленной цели;
- 2) не определены часовые параметры;
- 3) отсутствие показателей измерения результатов;
- 4) неэффективность цели;

- 5) недостатки общей заинтересованности;
- 6) конфликты с другими;
- 7) недостаточная информированность;
- 8) несистематичность анализа.

Таблица 1.3

Порядок постановки цели

Последовательность	Действия
Шаг 1. Определение своих потребностей	Провести анализ текущей ситуации и дать ответ на вопрос: «Чего бы вы хотели достичь?»
Шаг 2. Определение возможностей	Отобрать те возможности, которые не противоречат своим ценностям или не вызывают чрезвычайных трудностей
Шаг 3. Принятие решения о том, что нужно	Ответить на такие вопросы: а) что для меня является важным? б) на какой риск я могу идти? в) как мое решение повлияет на окружающих?
Шаг 4. Осуществление выбора цели	1. Направить усилие на выбор конкретной цели 2. Утвердить себе направление усилий на осуществление выбранной цели 3. Предусмотреть борьбу за успех в крайне неблагоприятных условиях 4. Выбрать наиболее привлекательный вариант
Шаг 5. Уточнение цели	Сравнить связи между общими заданиями и конкретными рабочими целями для того, чтобы уменьшить лишние усилия
Шаг 6. Установление сроков достижения цели	1. Распределить время выполнения действий 2. Осуществлять управление своим временем и минимизировать его расходы. Время – это ценовой ресурс, как и деньги в банке. Время предоставляет возможности, а управление временем обеспечивает расширение этих возможностей 3. Устанавливать скорость движения к цели. Если цель не имеет часовых ограничений, то нет и никакой возможности следить за своими успехами
Шаг 7. Контроль достижений цели	1. Наблюдение за своими результатами 2. Оценка степени достижения цели по отдельным результатам

Менеджер, который имеет четкие личные цели, выполняет следующие действия:

- ✓ уточняет поставленные задания;
- ✓ последовательно выполняет установленные задания;
- ✓ систематически оценивает свое продвижение;
- ✓ устанавливает часовые интервалы;
- ✓ изучает возможности развития своей карьеры;
- ✓ идет на разумный риск;
- ✓ разъясняет цели подчиненным;
- ✓ поддерживает равновесие между личной жизнью и работой;
- ✓ планирует развитие своей карьеры;
- ✓ имеет общие цели с окружающими;
- ✓ рационально использует время, силы и ресурсы;
- ✓ эффективно делегирует полномочия;
- ✓ объективно оценивает подчиненных.

6. Способность постоянного личного саморазвития

Способность к саморазвитию – это способность человека к приобретению, обновлению и развитию знаний, умений, адаптации к изменениям в окружающей среде. Это связано с тем, что сдвиги, которые проходят в технологиях, организационных структурах, на рынках, в производственных отношениях усиливаются и углубляются с каждым годом.

Все люди должны иметь возможность заниматься своим саморазвитием в течение всей жизни. Если первые двадцать лет развитие человека тесно связано с достижением физической зрелости, то с возрастом повышается роль и влияние внешних факторов ограничений развития, преодоление которых зависит от личности, ее инициативы.

Способность к саморазвитию только относительно зависит от умения усвоения теоретических знаний. В жизни есть много факторов, которые мешают людям реализовать свой естественный интеллектуальный потенциал. Основными из них являются:

- влияние семьи;
- собственная инерция, нежелание что-то изменить;
- преждевременное разочарование, когда устанавливается позиция «ничего невозможно сделать»;
- недостаточность поддержки других людей при возможных неудачах и трудностях, которые возникают в ходе перемен;
- необъективная оценка других людей;
- враждебность других людей, которые считают, что перемены могут угрожать их статусу или вносить дискомфорт. Отдельные из них

стремятся саботировать возможные изменения, внося сомнение, высмеивая их, или даже вступают в прямой конфликт;

- недостаточность ресурсов.

Таким образом, индивидуальное развитие – это процесс всестороннего усовершенствования человека в течение всей жизни.

Это приобретение способности управлять текущими событиями, борьба с трудностями в конкурентной среде. Для менеджера жизненно важным является развитие способности быть открытым для новых знаний и опыта, умение быть гибким, приспосабливаться к изменению обстоятельств.

Способность быть гибким определяется совокупностью таких навыков:

- точно оценивать ситуацию;
- слушать и слышать других;
- постоянно пересматривать настоящее;
- не останавливаться на старом опыте;
- получать удовольствие от преодоления барьеров;
- признавать ошибки.

Гибкость связана с открытостью личности. Открытый человек имеет такие преимущества:

- имеет силу убеждения;
- вызывает доверие и лояльность в других;
- дает выход своим чувствам и этим снижает напряжение;
- берется за сложные дела;
- устанавливает взаимоотношения с другими.

Скрытый человек (человек-игрок) имеет такие потенциальные преимущества:

- имеет вид эффективный и надежный;
- проявляет гибкость;
- умело предоставляет содействие другим;
- осторожность в обязательствах;
- может изменять свою позицию;
- преследует прежде всего свои интересы.

Человек-игрок имеет потенциальные недостатки:

- может вызывать недоверие;
- имеет фальшивый авторитет;
- взрывает внимание к себе;
- не работает с полной отдачей.

Саморазвитие – это более непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь.

Менеджер, который способен к постоянному личному саморазвитию, выполняет следующие действия:

- ✓ отвечает за обучение;

- ✓ стремится изучить свои слабые и сильные стороны;
- ✓ имеет время для своего развития;
- ✓ не боится барьеров на своем пути;
- ✓ ищет обратную связь;
- ✓ уделяет время для самоанализа;
- ✓ изучает свои чувства;
- ✓ оценивает свой опыт;
- ✓ изучает новые технологии и вступает в дискуссии;
- ✓ знает свой потенциал;
- ✓ стремится быть более открытым и на виду;
- ✓ управляет своим профессиональным развитием;
- ✓ реагирует на изменения в карьере.

7. Навыки решать проблемы

Первоочередным заданием менеджера является решение проблем. Проблема – это сложный вопрос, задание, которое требует решения.

Решение проблемы никогда не бывает простым делом и требует наличия соответствующих навыков.

Менеджерская практика использует три пути решения проблемы:

- 1) использование системного подхода;
- 2) подбор методов для решения проблемы;
- 3) использования людей и ресурсов, которые могли бы помочь в решении проблемы.

Системный подход в решении проблемы заключается в осуществлении 7 последовательных шагов (табл. 1.4):

Таблица 1.4

Решение проблем с использованием системного подхода

Последовательность	Действия
Шаг 1. Оценка проблемы	1. Выявить, какие трудности есть. 2. Если проблема существует в работе группы, то необходимо решить, как организовать совместную работу для ее решения.
Шаг 2. Определения цели решения проблемы	1. Сформулировать ясно и четко, чего надо достичь. 2. Одобрить цель всеми работниками.
Шаг 3. Определения критериев оценки успеха	1. Определить способ оценки действий : а) как определить достижение целей (или нет); б) как определить эффективность совместной работы рабочей группы. 2. Определить расходы усилий (время) для выполнения задания.

Продолжение таблицы 1.4

Шаг 4. Сбор информации	1. Сбор факторов, мыслей, идей по данной проблеме. 2. Использование методов сбора и предоставления информации. 3. Определение возможных альтернатив. 4. Оценка сильных и слабых сторон решения проблемы.
Шаг 5. Планирование	1. Принятие решений о том, что должно быть сделано. 2. Определение плана конкретных практических шагов по выполнению действия рабочей группы
Шаг 6. Выполнение	Проведение практической работы по выполнению плановых мероприятий.
Шаг 7. Анализ действий для их улучшения	1. Оценка успешной работы. 2. Установление причин неудач.

Таким образом, системный подход к решению проблем является орудием приспособленным к гибкому использованию. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов и уточнить соответствие методов работы и конкретных заданий решения проблемы. Для решения проблем, менеджер использует методы:

1. Инструктивный метод заключается в том, что для решения проблемы, менеджер принимает решение в соответствии с инструктивными указаниями высшего руководства. Он берет на себя ответственность за своевременное устранение проблем или трудностей, которые возникли, делает верные выводы и достигает того, что от него требуют. Здесь не требуется творческий подход потому, что все процедуры предварительно прописаны.

2. Инициативный метод требует доли инициативы и свободы действий, но в определенных пределах. Здесь менеджер оценивает преимущества ряда возможных решений и выбирает из нескольких хорошо отработанных альтернативных действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

Результативность зависит от способности менеджера выбирать наиболее экономическое и эффективное направление действий.

3. Адаптивный метод основан на разработке творческого решения, которое в некоторой части может быть абсолютно новым. Здесь есть набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Менеджер обнаруживает личную инициативу и способности, предлагая что-то новое, применяя его к действующей системе или технологии.

4. Инновационный метод является наиболее сложным и требует совсем нового подхода, новых представлений. Менеджеру необходимо

найти способы понимания совсем внезапных и непредвиденных проблем решения, которые требуют нового мышления, нового подхода. Современные проблемы нуждаются в создании новых технологий и изобретательства.

Менеджер, который имеет навыки решать проблемы, выполняет следующие действия:

- ✓ всегда решает проблемы;
- ✓ подбирает необходимые методы;
- ✓ использует системный подход;
- ✓ четко устанавливает ответственных за проблему;
- ✓ определяет цели каждого работника;
- ✓ устанавливает критерии для определения успеха;
- ✓ умело анализирует информацию;
- ✓ эффективно планирует работу;
- ✓ уделяет время для анализа выполненной работы;
- ✓ эффективно координирует работу подчиненных.

Каждый менеджер должен уметь решать проблемы, но навыки решения проблем высокого уровня необходимы там, где необходимо адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и проявлять инновационный подход.

8. Творчество и способность к инновациям

У каждого человека всегда наблюдаются разные, постоянно переменные комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния, что связано с биоритмами человека. *Инновационные качества личности состоят в постоянном поиске новых решений; умении прогнозировать и предвидеть результаты деятельности; отсутствии боязни риска.* С этим очень связан высокий творческий потенциал.

Творчество – это деятельность, направленная на создание новых культурных и материальных ценностей.

Творческий человек – это человек, который самостоятельно создает что-то новое, оригинальное.

Должность менеджера особенно требует творческого подхода, когда для достижения результатов необходимо найти совсем новые решения и идеи. Он особенно необходим там, где действия ограничиваются действующими системами и процессами.

Но есть факторы, которые ограничивают или сводят на нет творческие способности менеджера. Основными из них могут быть: лень; устойчивые навыки в манерах и мышлении; избыточная напряженность от неуверенности; ослабленная целенаправленность; недостаточные имеющиеся возможности.

Творческие решения проблем требуют наличия опыта работы и особенных навыков, которые разрабатываются в такой последовательности (табл. 1.5):

Таблица 1.5

Творческие решения проблем

Последовательность	Действия
Шаг 1. Изучение проблемы	1. Провести исследование. 2. Настроиться на задание с интеллектуальной и эмоциональной точки зрения. 3. Установить цели и критерии их достижения
Шаг 2. Разработка идеи (новаторской)	1. Коротко изложить проблему. 2. Обсуждение проблемы методом «мозговой атаки». 3. Приведение всех идей в логический порядок
Шаг 3. Выбор идеи	1. Отклонить неприемлемые идеи на основе логики, а не эмоций. 2. Определить реальность идеи среди других возможностей. 3. Создание творческой группы
Шаг 4. Планирование нововведения	1. Определить роль каждого исполнителя в общей системе. 2. Конкретизировать внедрение инноваций в рамках всей работы
Шаг 5. Обратная связь и анализ	1. Регулярный анализ достигнутых успехов. 2. Изменение целей и планов.

Менеджер с творческим подходом к делу имеет такие черты:

- ✓ ценит творческий подход в подчиненных;
- ✓ принимает решения в условиях неопределенности;
- ✓ верит в творческие способности подчиненных;
- ✓ настойчивый у выполнении заданий;
- ✓ чувствует потребность в переменах;
- ✓ предоставляет преимущество новаторским решениям;
- ✓ решает проблему систематизации;
- ✓ использует метод «мозговой атаки»;
- ✓ способен руководить творческой группой;
- ✓ стремится учиться на ошибках, идет на риск.

9. Умение учить

Менеджер должен проявлять беспокойство о повышении компетентности подчиненных и на этой основе - продвижение их по службе. Более

развитой человек имеет высокие результаты работы, имеет большую жизненную энергию и создает благоприятный климат в коллективе. С этой точки зрения менеджер является и преподавателем, который постоянно развивает и воспитывает подчиненных. Исходным материалом для учебы становятся реальные текущие производственные вопросы, которые отражают состояние ежедневного выполнения заданий. Эффективными методами обучения подчиненных является :

- проведение собеседований;
- консультации;
- усовершенствование мастерства;
- обсуждение конкретных проблем;
- обсуждение и планирование карьеры;
- самоподготовка;
- тренировка;
- освоение новых заданий.

В меру того, как работники учатся и развиваются, они сами устанавливают себе стандарты работы и контролируют их выполнение.

Менеджер, который умеет научить других, характеризуется следующими чертами:

- ✓ обращает внимание на роль обучения в работе группы;
- ✓ создает в коллективе позитивное отношение к обучению;
- ✓ помогает анализировать потребность работников в учебе;
- ✓ дает все сложные поручения, а при необходимости предоставляет помощь;
- ✓ систематически оценивает работу подчиненных, знает сильные и слабые стороны;
- ✓ определяет потенциал подчиненных;
- ✓ помогает подчиненным планировать развитие карьеры;
- ✓ применяет мероприятия устранения морального износа;
- ✓ систематически консультирует работников по выполнению заданий;
- ✓ использует все возможности для развития мастерства в процессе работы.

10. Высокая способность влиять на окружающих

Менеджеры должны уметь влиять на окружающих путем создания хорошего первого впечатления, развития взаимопонимания, достижения доверия и проявления забот к окружающим. Это особенно необходимо менеджерам по персоналу в коммерческой работе во время закупок и продажи товаров и ведения переговоров. Факторами влияния на окружающих является:

1. Одежда и внешний вид.
2. Умение держать себя твердо и уверенно.
3. Поведение.
4. Личное общение.
5. Вознаграждение.

Поведение менеджера играет ключевую роль в вопросах влияния на окружающих. Менеджеры, которые говорят невыразительно и неубедительно воспринимаются как неуверенные.

Уверенность в себе – это качество, которое демонстрирует окружающим четкость взглядов и конкретность позиции человека. Уверенный в себе менеджер реализует право свободно излагать свою точку зрения, уважать при этом права других людей. Менеджер, который уверен в себе, имеет такие преимущества:

- чувствует себя сильнее;
- чаще достигает того, к чему стремится;
- улучшает отношения с окружающими;
- ускоряет процесс принятия решений;
- находит возможность совместно решать проблемы.

Установление хороших отношений с другими людьми является характерной чертой действительной влиятельности. Создание взаимопонимания – это осуществление контакта с другим человеком, не уменьшая при этом чувство собственной целостности.

Вознаграждение – это не только материальное стимулирование или поощрение. Оно может быть моральным. Менеджер, который стремится достичь высокой влиятельности, должен избегать неодобрения действий подчиненных, использовать позитивное подкрепление их поведения даже при возникновении трудностей и неудач.

В своей практической деятельности менеджеры используют методы управленческого влияния на подчиненных, используя сильные и слабые подходы. Основными из них является:

- издания ясных и четких приказов и распоряжений;
- убеждение – обращение к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека;
- угрозы основаны на том, что страх иногда является достойным мотивом и на короткое время могут давать результаты, но чувство обиды может усиливаться и негативно влиять на самого менеджера;
- просьба – это попытка вызывать к себе лучшие качества личности другого человека и обеспечения себе сочувствия. Просьбы могут иметь позитивный результат только тогда, когда между менеджером и подчиненным действуют хорошие отношения;

• требования – это использование правил субординации, чтобы предложить работнику выполнять конкретное задание. Этот метод демонстрирует уважение к другому человеку.

Четкие указания должны предоставляться не в резкой и грубой форме, чтобы не вызывать обиду подчиненного.

Таким образом, влияние – это свойство заслуживающих доверия людей. А ключевым фактором является личное их взаимопонимание. Менеджер, который умеет влиять на других людей, имеет такие качества:

- ✓ ценит подчиненных;
- ✓ понимает процесс влияния;
- ✓ использует методы влияния;
- ✓ четко и кратко излагает свои мысли;
- ✓ уверен в себе;
- ✓ устанавливает хорошее взаимопонимание с другими;
- ✓ дает четкие распоряжения;
- ✓ осуществляет вознаграждение за соответствующее поведение;
- ✓ прислушивается к другим.

Таким образом, менеджеру необходимо иметь следующие личные качества:

- жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- склонность к успешной защите от нападения;
- ответственность за деятельность и за принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Вопросы для закрепления материала

1. Причины возникновения самоменеджмента.
2. Основная цель самоменеджмента и его преимущества.

3. Идеи разных ученых в раскрытии целевых ориентиров самоменеджмента.
4. Факторы, влияющие на навыки и способности менеджера.
5. Ограничения, которые влияют на успех карьеры.
6. Критерии эффективного самоменеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое самоменеджмент?
2. Какая основная цель самоменеджмента?
3. Какие Вы знаете концепции самоменеджмента?
4. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента М. Вудкока и Д. Френсиса?
5. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента Л. Зайверта? Какие преимущества самоменеджмента по концепции Л. Зайверта?
6. В чем заключается сущность понятия «постановка целей»?
7. В чем сущность понятия «нахождения целей»?
8. Какое значение имеет ситуационный анализ?
9. Какая принципиальная разница между менеджментом и самоменеджментом?
10. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента В. И. Андреева?
11. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента А. Т. Хроленко?
12. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента Бербеля и Хайнца Швальбе?
13. Какое значение имеет умение правильно поставить цели?
14. Какие этапы включает процесс постановки целей?
15. Какими правилами следует руководствоваться при определении целей?
16. Какие Вы знаете этапы нахождения личных целей?
17. Какие этапы ситуационного анализа Вы знаете?
18. Как правильно сформулировать цели?
19. Какие Вы знаете функции самоменеджмента?
20. Зачем нужно знать технические приемы самоменеджмента?

Тесты для проверки знаний

1. Одним из подразделов менеджмента является:
 - а) статистика;
 - б) логистика;
 - в) маркетинг;

- г) самоменеджмент;
- д) финансы.

2. *Немецкие исследователи проблем практического самоменеджмента и деловой карьеры:*

- а) Лотар Зайверт;
- б) Майк Вудкок;
- в) Бербель Швальбе;
- г) Хайнц Швальбе;
- д) Дейв Френсис.

3. *Основная цель самоменеджмента заключается в:*

- а) эффективном использовании собственных возможностей;
- б) самоопределении;
- в) преодолении внешних воздействий как на работе, так и в личной жизни;
- г) творческом потенциале;
- д) типе личности;
- е) уровне деловой культуры.

4. *Самоопределение строится на:*

- а) оптимизации затрат времени на исполнение;
- б) автоматизации собственных работ и операционных действий;
- в) развитии способности предвидеть, предугадывать развитие событий;
- г) все из приведенного.

5. *Основной момент самосовершенствования – это:*

- а) развитие качества;
- б) инновационная деятельность;
- в) самопознание;
- г) учет затрат времени.

6. *Осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний – это:*

- а) самоорганизация;
- б) сомоуправление;
- в) самопознание;
- г) самоконтроль;
- д) самоусовершенствование.

7. В концепции Бербея и Хайнца Швальбе в качестве центральной идеи выбрана:

- а) причинно-следственная связь личности;
- б) связь карьеры с успехом;
- в) связь с внешним миром;
- г) профессиональный рост;
- д) интеллектуальный рост.

8. В концепции А. Т. Хроленко – заложено:

- а) самооздоровление;
- б) саморазвитие;
- в) самопознание;
- г) повышение личной культуры деловой жизни;
- д) самореализация.

9. Повышение уровня деловой культуры менеджера состоит в:

- а) культуре взаимоотношений между людьми;
- б) искусстве деловой беседы;
- в) организации делового совещания;
- г) культуре делового письма;
- д) искусстве подготовки доклада и публичного выступления;
- е) технике личной работы;
- ж) стиле жизни менеджера;
- з) все из приведенного.

10. Искусство управлять собой состоит из:

- а) личной организованности;
- б) самодисциплины;
- в) знания техники личной работы;
- г) эмоционально волевого настроения;
- д) способности делать себя здоровым;
- е) способности формулировать и реализовывать жизненные цели;
- ж) личного самоконтроля;
- з) все из приведенного.

11. Основные составляющие эффективного самоменеджмента:

- а) стиль жизни менеджера;
- б) самооценка;
- в) умение постоять за себя;
- г) умение быть настойчивым;
- д) умение справляться со стрессами.

ТЕМА 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ ЛИЧНОСТИ

- 2.1. Жизненная позиция личности: активная, проактивная, реактивная, пассивная*
- 2.2. Ключевые принципы определения личностных целей менеджера. Общие ограничения при выборе целей*
- 2.3. Профессиональный и должностной рост.
Планирование деловой карьеры менеджера*

2.1. Жизненная позиция личности: активная, проактивная, реактивная, пассивная

Исследование жизненной позиции личности отражено в трудах А. Архангельского [11], В. Ефимова [42], В. Маркина [43], И. Хобти [141] и др.

Жизненная позиция личности проявляется одним из ключевых компонентов сознательного жизненного пути человека. Подход к собственной жизненной позиции предопределяется наличием условий для свободного социального и морального самоопределения личности, достаточно высокий уровень зрелости личности как социальной, так и психологической, а также подъема ее к уровню социального субъекта, то есть сознательного творца своей жизни. Поиск личностью себя, своего места в жизни происходит с помощью нахождения смысла бытия, которое в свою очередь предусматривает осознание своего назначения, предопределенного психофизиологическими особенностями (темперамент, естественные склонности, талант и т. п.) и социокультурными образованиями.

Процесс самоопределения является также свидетельством активности личности, ее способности к самореализации, саморегуляции, к формированию и осуществлению себя как субъекта деятельности.

Самореализация – это стремление человека полностью реализовать себя, т. е. максимально использовать человеком всех качеств, которыми наделила его природа.

Можно сказать, что это высшая точка развития человека, когда он представляет собой зрелую личность, совершающую продуманные, верные поступки, высоко ценимые обществом и открывает путь к счастливому существованию в реальности, осознанию смысла жизни и приобретению мудрости.

Преимущества самореализации:

- позволяет познать себя, выяснить все свои положительные и отрицательные качества и максимально выгодно их использовать;
- помогает найти смысл существования, избавиться от тоски, скуки и депрессии;
- помогает любить и ценить себя, избавиться от чувства «ненужности» и одиночества.

В процессе самореализации, возможно, обнаружить качества характера и таланты, которые раньше были как бы «заморожены», а в процессе деятельности проявились в полной мере. То есть, *самореализация* – это способ глубже познать себя.

Самореализация стремительными темпами двигает человека вперед, помогает ему развиваться и совершенствоваться, никогда не останавливаясь на достигнутом результате, поскольку ресурсы каждого человека практически безграничны.

Саморегуляция – это управление своим психоэмоциональным состоянием, которое достигается путем воздействия человека на самого себя с помощью слов, мысленных образов, управления мышечным тонусом и дыханием. Приемы саморегуляции можно применять в любых ситуациях.

Естественные приемы регуляции организма являются одними из наиболее доступных способов саморегуляции:

- ✓ смех, улыбка, юмор;
- ✓ размышления о хорошем, добром, приятном;
- ✓ различные движения типа потягивания, расслабления мышц;
- ✓ наблюдение за пейзажем;
- ✓ рассматривание цветов в помещении, фотографий, других приятных или дорогих для человека вещей;
- ✓ купание (реальное или мысленное) в солнечных лучах;
- ✓ вдыхание свежего воздуха;
- ✓ высказывание похвалы, комплиментов и пр.

Активность личности непосредственно связана с уровнем ее сознания и самосознания, с умением адекватно оценивать свои реальные возможности.

Самосознание – это осознание человеком своих действий, чувств, мыслей, мотивов поведения, интересов, своего положения в обществе.

В формировании самосознания существенную роль играют ощущения человеком своего собственного тела, движений, действий.

В исследовании В. Соколова проблема активной жизненной позиции рассматривается в единстве с комплексным изучением особенностей развития моральной целостности личности. В связи с этим жизненная позиция в обобщенной форме определяется автором как определенным образом организовано единство духовного и практического. В духовном она детерминирована всей системой убеждений личности, ведущими чертами ее характера и силой воли, психологическими особенностями. Основой жизненной позиции личности выступают ее ценностные ориентации. Аксиологичный аспект жизненной позиции определяет выбор личностью целей, действий, готовность, интенсивность направленности, к ним предопределены наиболее приемлемые способы достижения этих целей, оцениваются результаты действий. Активная жизненная позиция, отмечает автор, является ядром целостности личности и ее наиболее достоверным критерием. Как считает В. Соколов, в теоретическом плане и особенно в конкретно социологическом анализе жизненной позиции людей необходимо учитывать то обстоятельство, что она может проявляться во всех сферах жизнедеятельности: трудовой, политической, социальной, бытовой, в сфере культуры, познания и т. п. Активная жизненная позиция выступает в виде любой отдельной, одиночной позиции: профессиональной, научной, эстетичной и т.п. Эти отдельные позиции, с одной стороны, определяются теми же критериями, что и общая позиция личности, с другой стороны, отличаются характерными особенностями, предопределенными конкретной областью их проявления. Однако во всех случаях одиночная позиция является выражением общей, которая и определяется понятием «активная жизненная позиция» [116].

По жизни человека активная жизненная позиция определяется, в силу особенности характера. Миссия заложена в подсознание, поступки интуитивно подчинены неосмысленной миссии. Девиз – делаем, а там разберемся или надо заварить кашу, а там уж как-нибудь расхлебываем. Чаще всего одни заваривают а расхлебывать приходится другим. Учимся, только тогда, когда явно уже чувствуем, что знаний не хватает. Это типично для предпринимателя, иначе, если бы предприниматель знал наперед все трудности, вряд ли он рискнул заваривать кашу. Выход: осмыслить личную миссию и выйти на проактивную жизненную позицию. Активная жизненная позиция естественна, с нее начинают большинство успешных людей в процессе переходя в проактивную позицию.

Проактивная жизненная позиция – имеет четкое осознание своей личной миссии и целей для реализации личной миссии. Сначала учусь,

потом применяя знания и продумывая на потом (планируя) – реализую план жизни. Сталкиваясь с небольшими непредвиденными трудностями, которые обязательно осмысливаю и учитываю на будущее. Девиз – делаем все спланировано (не спонтанно), только то, что совпадает с моей личной миссией и целями. Эта позиция не появляется сначала, чаще рождается из естественно активной жизненной позиции к 30 летнему возрасту.

Реактивная жизненная позиция – личной миссии нет ни в сознании, ни в подсознании – от части, есть остатки или зачатки ответственности. Если уж что то в жизни происходит, то предпринимаются ответственно действия различного усилия (пока гром не грянет, мужик не перекрестится).

Девиз – делаю только тогда, когда возникает надобность. Если дело как то разрулилось, то и Слава Богу – учиться и анализировать нет времени (на самом деле просто лень).

Пассивная жизненная позиция – личной миссии нет ни в сознании ни в подсознании, ответственность за что либо так же отсутствует. На любое входящее событие ничего не делаю, всегда нахожу причины, чтобы не реагировать. Как правило, во всех личных неудачах, а неудачи только и сопровождают жизнь такого человека, все вокруг виноваты. Такие люди говорят: «От меня в этом мире ничего не зависит» или «За нас всё уже давно решили». В этом как раз и проявляется пассивность человека. Ведь неудачниками становятся не от отсутствия удачи, а, скорее, от отсутствия привычки действовать проактивно.

2.2. Ключевые принципы определения личностных целей менеджера.

Общие ограничения при выборе целей

Цель – это то, к чему стремятся, что необходимо осуществить [81].

Постановка целей требует четко и в точных формулировках выражать наши явные и скрытые потребности, интересы, желание и сориентировать наши действия на достижение этой цели.

Постановка цели означает взгляд в будущее, сознательное осуществление своих действий, концентрацию своих сил на активности того, что должно быть достигнуто.

Таким образом, цель описывает конечный результат.

Значение умения правильно поставить жизненные цели трудно переоценить, потому что правильная постановка цели определяет жизнь человека, путь, по которому она будет идти.

Зачем нужно ставить себе цели?

Установление целей позволяет определить, важно ли то, что Вы делаете.

Не имея цели, люди, как правило, тратят силы и время на глупости.

Над людьми, которые не имеют четкие личные цели, обычно, господствуют требования времени.

А установление целей помогает отгораживать себя от требований, предлагаемых ситуацией или другими людьми, и добиваться осуществления тех целей, которые важны для нас лично.

Поэтому говорят, что постановка целей – это осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, чтобы не очутиться там, куда нас хотят привести другие люди.

Очень важно, как можно раньше определить свои цели, распознать свои возможности, развивать их, использовать шансы и отвечать за свое будущее.

Активная и ответственная жизненная позиция при этом является залогом успеха, особенно для руководителя.

Процесс постановки целей включает три этапа:

- 1) первый этап – определение цели: чего я хочу?
- 2) второй этап – ситуационный анализ: что я могу?
- 3) третий этап – формулировка цели: к чему я конкретно стремлюсь.

Рассмотрим I этап процесса постановки целей – определение целей.

Для определения целей необходимо задать себе такие вопросы:

- 1) Каких целей вы хотите достичь в жизни?
- 2) Совместимы ли они между собой?
- 3) Существует ли главная, высшая цель, определены ли промежуточные цели на пути к главной?

4) Знаете ли Вы, что Вы сами сможете сделать для достижения цели (сильные стороны) и над чем еще необходимо работать (слабые стороны)?

Основной принцип определения целей – это ясность цели. Это предпосылка успехов в профессиональной и личной жизни. Некоторые люди настолько активно втягиваются в процесс выполнения заданий, которые теряют представление о содержании своей деятельности.

Второй важнейший принцип постановки целей – реалистичность целей. Нужно ставить реальные цели, то есть, такие, которые могут быть воплощены в конкретные действия.

Рассмотрим некоторые примеры формулировки целей (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Примеры формулировки целей в деятельности организации

Функциональная область	Цель
Маркетинг	Выйти на 1 место по продаже продукции на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции
НИОКР	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности
Человек, как личность	Я хочу быть счастливым Я хочу иметь хорошие взаимоотношения со своими сотрудниками Я хочу вести более здоровый образ жизни

Приведенные примеры формулировки цели указывают на область, в которой Вы хотите достичь успеха, и на общую цель, но они не конкретны и не связаны со временем (сроком выполнения).

Цели, которые сформулированы в общем виде, как правило, остаются лишь намерениями, потому что такая формулировка не показывает, что нужно сделать, чтобы достичь успеха. Главная цель деятельности коммерческих организаций – получение прибыли.

Чтобы достичь цели, их необходимо конкретизировать с помощью вопроса: «Как этих общих целей можно достичь?», а также четко расписанных во времени. Примеры постановки целей приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Примеры постановки целей

Как нельзя ставить цель:	Как ставят цель:
Я хочу вести более здоровый образ жизни	Со следующего дня Я бросаю курить Я буду ходить на работу пешком Дважды в неделю Я буду бегать в течение 30 минут
Я хочу уметь лучше контактировать со своими сотрудниками	Я хочу для каждого сотрудника зарезервировать 1 час дополнительного времени в неделю, чтобы поговорить на личные и профессиональные темы

II этап определения личных целей – дифференциация во времени жизненных целей. Здесь вы должны осознать, к чему вы будете стремиться в ближайшие годы, а также с какими событиями вы должны будете столкнуться в ближайшие 20 лет вашего личного временного периода. При этом необходимо принимать во внимание окружающих из вашего ближайшего окружения (детей, родителей, шефа, друзей и пр.), их и свой возраст.

Условия определения личных целей:

- 1) Разработка общих представлений о жизненной позиции.
- 2) Дифференциация во времени жизненных целей.
- 3) Разработка ведущих представлений в профессиональной сфере.
- 4) Инвентаризация целей.

Для этого необходимо проанализировать:

- 1) Как протекала доньше ваша жизнь?
- 2) В чем были ваши наибольшие успехи? Какие были неудачи?

В профессиональной сфере или личной жизни?

- 3) Как вы представляете себе свое будущее?
- 4) К какому возрасту вы хотели бы дожить?
- 5) Чего вы хотите достичь?
- 6) Какие стрессы или поражения могут вас подстергать?

События, с которыми вам, возможно, придется столкнуться в ближайшее время:

- окончание университета;
- брак;
- рождение ребенка;
- определение ребенка в детский садик, школу;
- достижение ребенком совершеннолетия и т. д.;
- выход на пенсию родителей;
- выход на пенсию непосредственного начальника;
- высвобождение вложенных денежных средств и т. д.

Этот временной период ставит ваши желания и цели во взаимосвязь с другими важными датами из жизни людей вашего личного окружения. В этом случае говорят о шагах целеполагания: 1) формулировка перспективной цели и определение средств ее реализационного через постановку конкретных целей; 2) выбор конкретной цели из нескольких. Критерии приоритетности цели – нравственность, перспективность, реалистичность; 3) формулировки конкретной цели и установления критериев ее достижения. Оценка цели по SMART-критериям: конкретная, измеряемая, значимая, достигаемая, определенная во времени; 4) определения реалистичных и оптимальных путей достижения цели.

Таблица 2.3

Временной ряд для определения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих					Особенные события
		мать	отец	супруг (жена)	ребенок	шеф	
2005	20 лет	45 лет	50 лет				серебряная свадьба
2006				30 лет			
2007					6 лет		идет в школу
...							
...							
2013						65 лет	на пенсии
...							
...							

На следующем, III этапе, вы должны определить желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее:

- 1) долгосрочные цели, то есть, чего хотите достичь в этой жизни?
- 2) среднесрочные цели (например, на 5 лет);
- 3) краткосрочные цели – чего хотите добиться уже в ближайший год.

При этом необходимо выделить свои профессиональные ориентиры, а именно: чем бы вы охотно занимались в профессиональном отношении, если бы могли свободно выбирать служебное положение, функции, звания, отрасль, организацию или институт?

Ваш профессиональный ориентир является ключом к вашему профессиональному и личному успеху, поскольку он:

- усиливает мотивацию;
- направляет в определенное русло профессиональные стремления;
- является руководством для следующей деятельности.

IV этап нахождения личных целей – это инвентаризация целей.

Для инвентаризации целей необходимо составить список всех ваших целей и выделить важнейшие позиции – то есть те жизненные цели (личные и профессиональные), которых вы хотите достичь.

Этап II Ситуационный анализ

Ситуационный анализ позволяет обнаружить Ваши сильные и слабые стороны и определить, какие Ваши качества Вы могли бы развивать и над чем вам необходимо еще работать.

Этапы ситуационного анализа:

- 1) анализ по основным направляющим вопросам о личной и профессиональной среде;
- 2) личный баланс успехов и неудач;
- 3) сильные и слабые стороны;
- 4) анализ «цель – средство».

Для того, чтобы определить свои сильные и слабые стороны, необходимо составить баланс успехов и неудач.

Для этого необходимо обнаружить ваши успехи в работе и личной жизни, а также те способности, знания, опыт, которые необходимы для достижения этих успехов, по таким критериям:

1. Специальные знания:

- профессиональные знания;
- знание менеджмента, самоменеджмента;
- специальные производственно-экономические знания;
- эрудиция;
- контакты и связи.

2. Личные качества:

- физические данные;
- умение держать себя, быть всегда в форме, активность;
- выдержка, коммуникабельность;
- умение слушать, интуиция, приспособленность, готовность прийти на помощь, восприимчивость к критике, самокритика.

3. Способности:

- пробивная сила;
- умение убеждать;
- умение распределять обязанности;
- умение стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллектива.

4. Интеллектуальные способности:

- творческий потенциал, логическое мышление.

5. Рабочие приемы:

- методика работы, организация труда;
- техника ведения дискуссий, переговоров и так далее.

Таким способом вы составляете баланс личных успехов, в котором указываете свои наибольшие успехи и достижения, а также ваши способности, которые были для этого необходимы.

Следующим шагом следует составить личный негативный баланс, в котором указываете, соответственно ваши наибольшие неудачи, а также те способности, которых вам не хватало, и как вы их преодолели?

Вы должны ясно представить свои слабости, чтобы использовать мероприятия по преодолению своих недостатков.

Для выявления сильных и слабых сторон необходимо сгруппировать Ваши достоинства и недостатки и выделить 2–3 важнейшие сильные и слабые стороны. Такое определение личных качеств является предпосылкой для планирования последующих мероприятий для достижения целей.

Этап III Формулировка целей

Содержание установления целей заключается в том, чтобы сконцентрировать свое внимание на желаемых результатах.

Хорошо определенная цель характеризуется как «кое-что, связанное со временем и измеряемое» [26].

Формулировка целей предусматривает фиксацию сроков их выполнения и ожидаемых результатов.

То есть, каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты.

Формулировать цель необходимо:

- ✓ конкретно;
- ✓ с привязкой к срокам;
- ✓ так, чтобы она имела единицу измерения.

Существуют общие недостатки при выборе целей:

1. Недостаток реализма.
2. Неопределенные временные рамки.
3. Отсутствие измеримости.
4. Неэффективность.
5. Недостаток совместной заинтересованности.
6. Конфликты с другими.
7. Недостаток информированности.
8. Использование в качестве наказания.
9. Недостаток анализа.

2.3. Профессиональный и должностной рост. Планирование деловой карьеры менеджера

Профессиональный рост – рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Должностной рост – изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональ-

ным ростом. Термин «карьер» имеет много значений. Он происходит от латинского *carrus* – телега, повозка и итальянского слова *carriera* – бег, жизненный путь, поприще. Самое популярное определение «карьер» – продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, а именно, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег. «Сделать карьеру», означает добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода.

Карьера это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере, как о роде занятий, деятельности.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

Виды деловой карьеры:

1) Внутриорганизационная карьера предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

2) Межорганизационная карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

❖ специализированная карьера отличается тем, что работник в различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

❖ неспециализированная карьера предполагает, что в разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Типы деловой карьеры:

1. Вертикальная карьера предполагает подъем с одной ступени структурной иерархии на другую. Происходит повышение в должности, и сопровождается ростом оплаты труда.

2. Горизонтальная карьера – тип карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную область, расширение и услож-

нение задач или смену служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии, сопровождаемые увеличением оплаты труда.

3. Ступенчатая карьера – тип карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

4. Скрытая (центростремительная) карьера – тип карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организации. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных *моделях*:

«Трамплин». Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Целевая карьера («Трамплин»)

Целевая карьера – сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремиться к его достижению.

На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» – уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними и теми же людьми в течение 20–25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

«Лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет) (рис. 2.2). Этого срока достаточно, чтобы войти

в новую должность и проработать с полной отдачей. Такая карьера называется монотонной.

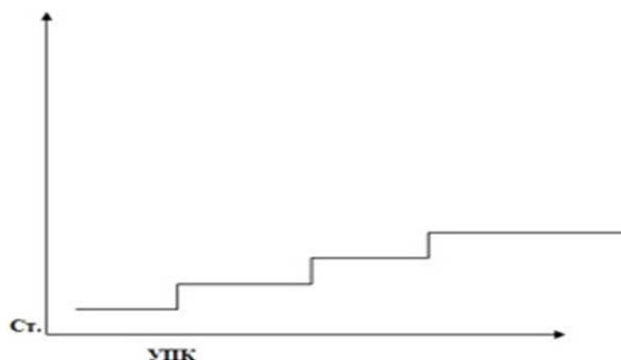


Рис. 2.2. Монотонная карьера

Монотонная карьера – работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально-профессионального и материального положения.

С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

«Змея». Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне (рис. 2.3), она называется спиральной.

Спиральная карьера – работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

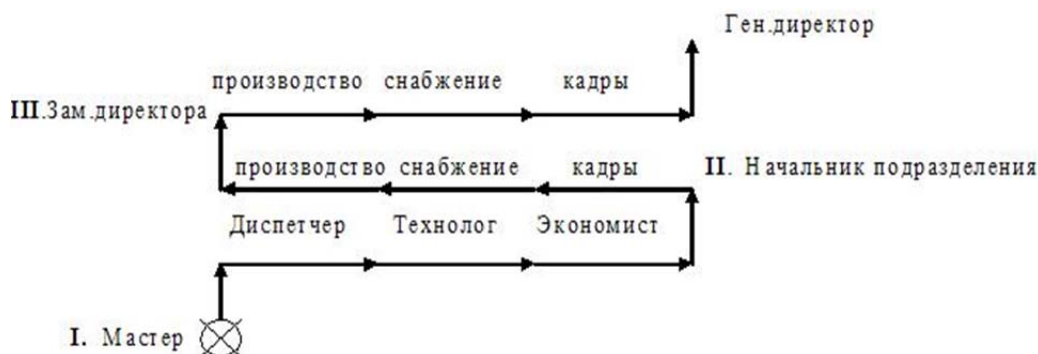


Рис. 2.3. Спиральная карьера («Змея»)

Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы.

«Перепутье». Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника (рис. 2.4). Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний, она называется мимолетной карьерой.

Мимолетная карьера – перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.



Рис. 2.4. Мимолетная карьера («Перепутье»)

Для планирования карьеры важно знать следующее:

1. При формулировке своих целей Вы должны помнить о таких аспектах как физическом состоянии, здоровье, поскольку они являются непременным условием активной жизни, успешного самоменеджмента и карьеры.

2. Для этого необходимо предусматривать в своих планах (годовых, месячных, недельных, дневных) спортивные мероприятия: гимнастику, плавание, лыжные пробеги, занятие йогой и прочее.

3. Не следует забывать, также, о самообразовании, повышении квалификации, о своем культурном образовании.

4. Не берите на себя слишком много, потому что нереальные задачи дают мало шансов быть выполненными.

Устанавливать себе конкретные краткосрочные цели, согласованные с вашими долгосрочными, глобальными целями, необходимо потому, что на пути к выполнению долгосрочных целей иногда мы сталкиваемся с изменением внешних условий. Поэтому, рядом с общими целями, важно, с точки зрения психологической мотивации, ставить перед собой и краткосрочные достигаемые промежуточные цели и добиваться промежуточных успехов.

Ваши личные цели со временем могут изменяться. Поэтому необходимо регулярно пересматривать свои цели, проверять, сохранили ли они свою актуальность для Вас в настоящий момент.

Переоценка Ваших целей может состояться в связи с изменением окружающей обстановки под воздействием ряда факторов, например таких:

- изменение качества жизни;
- финансовые и экономические кризисы;
- безработица;
- изменение экологической обстановки;
- естественные катаклизмы, стихийные бедствия;
- стоимость энергоресурсов, коммунальных платежей и пр.

Переоценка Ваших целей может состояться также в связи с изменением Вашей внутренней личной системы ценностей.

Необходимо систематически, ежегодно проверять, сохранили ли актуальность Ваши цели. Какие факторы могут повлиять на продвижение по карьерной лестнице (рис. 2.5), а именно внешние и внутренние:



Рис. 2.5. Факторы, влияющие на деловую карьеру

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования. В таблице 2.4 представлены мероприятия по планированию карьеры относительно субъекта планирования.

Таблица 2.4

Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	первичная ориентация и выбор профессии выбор организации и должности ориентация в организации оценка перспектив и проектирование роста реализация роста
Менеджер по персоналу	оценка при приеме на работу определение на рабочее место оценка труда и потенциала сотрудников отбор в резерв дополнительная подготовка программы работы с резервом продвижение новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	оценка результатов труда оценка мотивации организация профессионального развития предложения по стимулированию предложения по росту

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретно рассматриваемой организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности - отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой, т. е. у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную

карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенно образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Чтобы достичь высокого уровня управления, менеджеру необходимо войти в курс деятельности организации и освоить методы и приемы руководства, функции управления (рис. 2.6).

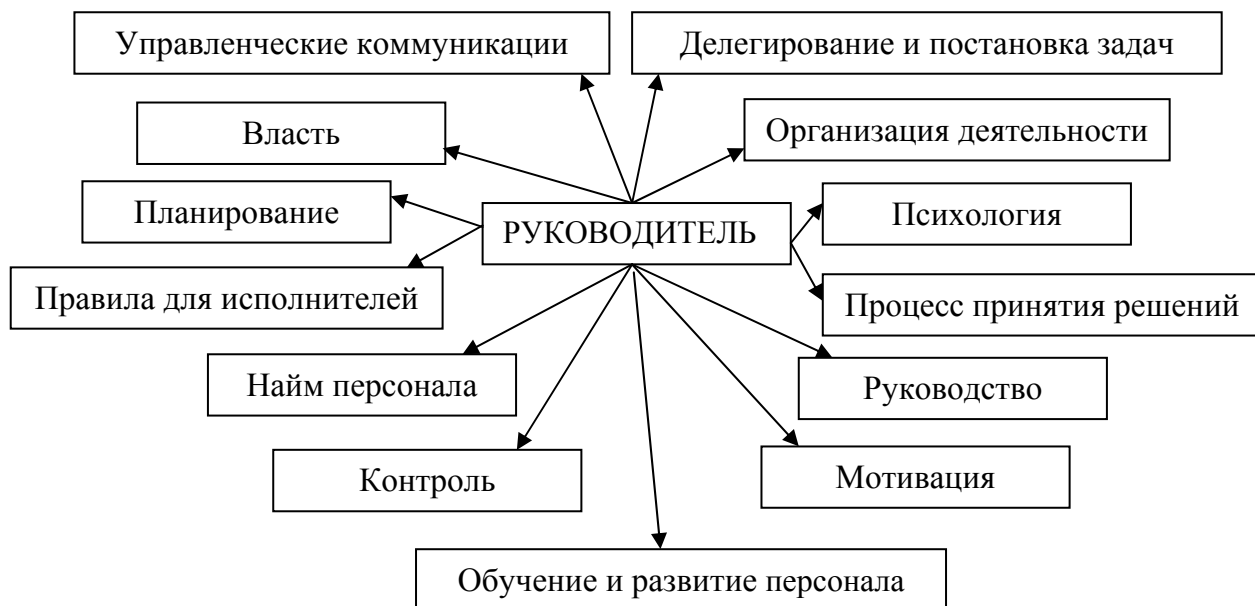


Рис. 2.6. Приемы эффективного руководства менеджера

Для того чтобы сделать хороший план профессионального развития на определенный период, необходимо прежде всего ответить и письменно зафиксировать ответы на следующие вопросы:

1. Какие цели вы перед собой ставите на определенный период?
2. Какие задачи вы перед собой ставите на этот период?
3. Каковы ваши планы, приоритеты?
4. Что вы намерены предпринять для выполнения этих планов?

Преимущества планирования карьерного роста:

1. Прежде всего, это личный план человека, который необходим ему для тщательного обдумывания и планирования собственных целей, а также способов их достижения и реализации.

2. Он помогает лучше разобраться в самом себе, своих желаниях и стремлениях.

3. Он позволяет отчитываться перед самим собой и контролировать свою работу.

4. Он все время напоминает и не дает забывать о мечте!

План профессионального развития помогает во взаимоотношениях с руководителем в части подготовки отчетов о проделанной работе, при обсуждении проделанной работы с руководителем и постановке целей на следующий период. Данный план может стать эффективным инструментом личного и профессионального роста и развития, а также базисом и отправной точкой для проведения регулярных оценок и аттестаций сотрудников.

Вопросы для закрепления материала

1. Содержательный подход к жизненной позиции личности.
2. Девиз активной, проактивной, реактивной и пассивной жизненной позиции.
3. Этапы процесса постановки целей.
4. Принципы нахождения целей.
5. Условия определения личных целей.
6. Определение желаемых целей на будущее.
7. Проведение инвентаризации целей.
8. Этапы ситуационного анализа.
9. Формулировка целей.
10. Профессиональный и должностной рост.
11. Виды и типы деловой карьеры.
12. Модели деловой карьеры.
13. Планирование карьеры и реализация цели карьеры.

Тесты для проверки знаний

1. *Чем предопределена жизненная позиция личности?*
 - а) осознание своего назначения;
 - б) типом управленческих способностей;
 - в) психофизиологическими особенностями;
 - г) манерой общаться с персоналом;
 - д) социокультурными образованиями.

2. *Процесс самоопределения является свидетельством активности личности, ее способности к:*
 - а) самоконтролю;
 - б) самооценке;
 - в) самореализации;
 - г) самоменеджменту;
 - д) саморегуляции.

3. Активность личности связана с уровнем ее:

- а) реализации;
- б) самобытия;
- в) нахождения себя;
- г) сознания;
- д) самосознания.

4. Активная жизненная позиция выступает в виде отдельной, одиночной позиции:

- а) профессиональной;
- б) карьерной;
- в) научной;
- г) психологической;
- д) эстетичной.

5. Процесс постановки целей включает три фазы:

- а) стратегическое управление;
- б) определение цели;
- в) ситуационный анализ;
- г) планирование будущих периодов;
- д) формулировка цели.

6. Принципы определения и постановки целей:

- а) ясность цели;
- б) согласованность;
- в) компетентность;
- г) реалистичность;
- д) надежность.

7. Для инвентаризации целей необходимо:

- а) составить список всех целей;
- б) перечислить задачи;
- в) перечислить принципы;
- г) выделить важнейшие жизненные цели;
- д) выделить профессиональные цели.

8. Ситуационный анализ позволяет обнаружить;

- а) возможности в будущем;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) положительные аспекты в карьере;
- г) ограничения при выборе цели.

9. Содержание установления целей заключается в том, чтобы сконцентрировать свое внимание на:

- а) анализе ситуации;
- б) сильной стороне характера;
- в) жизненной позиции;
- г) выборе альтернативы;
- д) желаемых результатах.

10. Формулировка целей предусматривает:

- а) делегирования полномочий;
- б) фиксацию срока выполнения;
- в) ответственности;
- г) разделения труда;
- д) получения конкретных результатов

11. Укажите на виды карьеры:

- а) межорганизационная;
- б) вертикальная;
- в) горизонтальная;
- г) ступенчатая;
- д) внутриорганизационная.

12. Типы карьеры:

- а) межорганизационная;
- б) вертикальная;
- в) горизонтальная;
- г) ступенчатая;
- д) внутриорганизационная;
- е) скрытая.

13. Главное преимущество модели «Змея»:

- а) простота;
- б) расчетливость;
- в) возможность изучить все функции деятельности и управления;
- г) возможность анализировать будущую деятельность персонала.

ТЕМА 3

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

3.1. Целевое планирование работы менеджера

3.2. Методы планирования личной деятельности менеджера

3.3. Основные формы перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера

3.4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

3.1. Целевое планирование работы менеджера

Важным условием рационального использования рабочего времени менеджера является планирование личной работы. План – это заранее продуманная и всесторонне обоснованная модель будущей целенаправленной деятельности. Он призван обеспечить наиболее высокую эффективность действий в данных условиях, в данном месте и отрезке времени. *Планирование личного труда менеджера* заключается в правильном выборе им форм своего участия в исполнении стратегических, тактических и оперативных планов производственной деятельности, установлении взаимосвязей с другими организациями, принятии решений и осуществлении контроля за их выполнением. Кроме этого, планирование личного труда предусматривает самоусовершенствование и установление рационального режима деятельности и отдыха менеджера.

В личном плане работы менеджер определяет:

- задания, которые стоят перед организацией;
- вопросы, которые нуждаются в решении;
- должностные лица, которые готовят необходимые информационные материалы;
- сроки выполнения определенных вопросов.

Отдельно формулируется содержание заданий, которые будет решать менеджер лично, порядок выполнения, координация усилий и система контроля.

Составление такого плана не вызывает трудности. Главное заключается в правильном выборе формы своего участия в решении заданий, организации взаимодействия отдельных исполнителей и взаимосвязи

с другими организациями внешней среды. План должен четко определять время работы с документами, принятие посетителей, пребывания в структурных подразделениях, участие в собраниях акционеров и трудового коллектива, проведение совещаний с подчиненными и др.

Разработка такого плана создает нормальный ритм работы аппарата управления, обеспечивает очередность выполнения заданий, дает возможность выделить время для творческой работы, инновационной деятельности, повышения своей квалификации. Здесь менеджер компетентно и заблаговременно может заниматься постановкой и решением стратегических вопросов, производительно работать.

Если у менеджера нет личного плана работы, то в коллективе организации создается нервная обстановка, которая приводит к некачественным решениям заданий, повышает психологическое напряжение и снижает результативность управленческого труда.

У каждого человека может быть свой естественный график суточного ритма работоспособности человека. Но есть определенная закономерность одинаковая для всех людей – это относительные ритмические колебания в течение суток, так как все люди делятся на «жаворонков» и «сов». Если взять ось «100 %», которая задает среднее значение физиологической работоспособности, то можно построить график работоспособности (рис. 3.1).

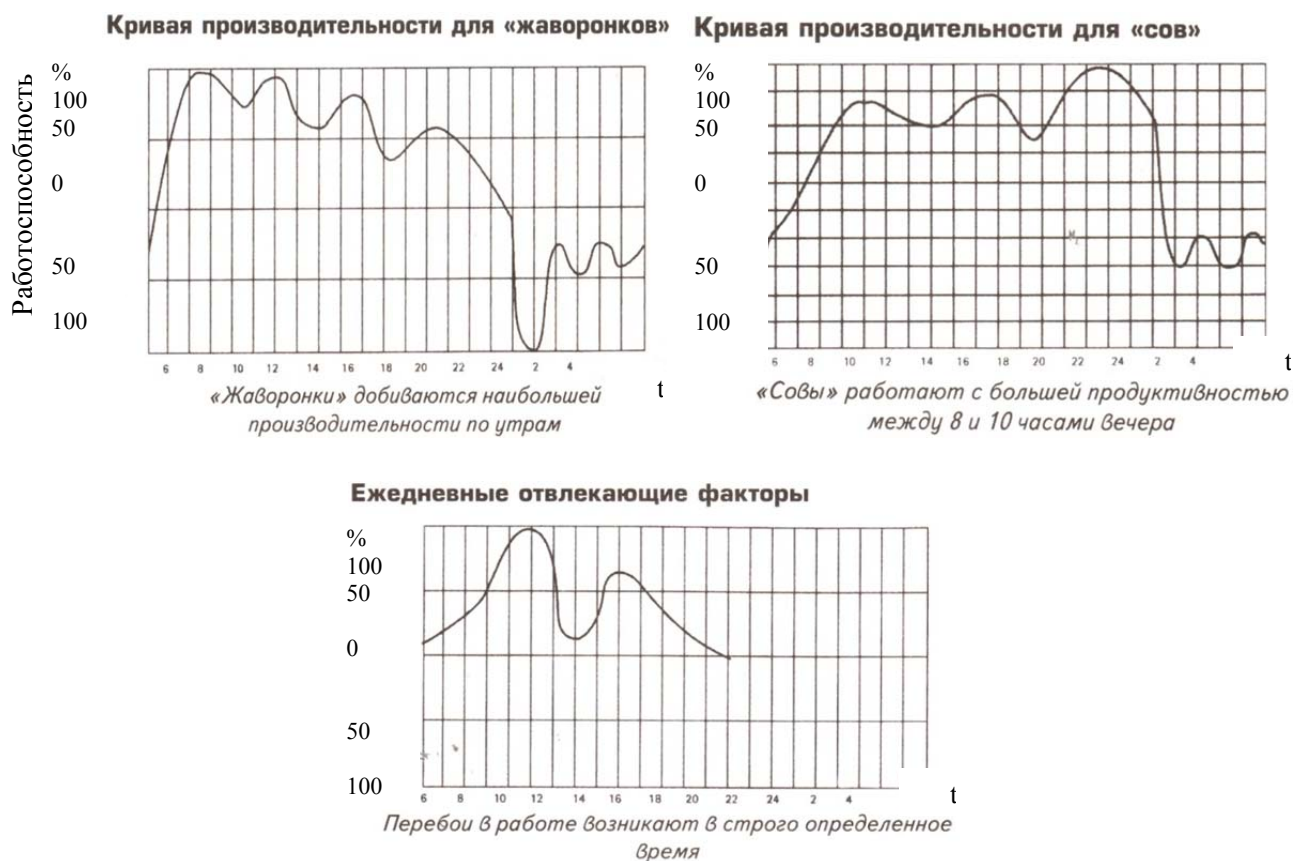


Рис. 3.1. Графики суточного ритма работоспособности человека [51]

Как видим из графика, фазами высшей активности в деятельности человека двух категорий людей являются 4-х часовые периоды дневного времени.

Для жаворонков – от 8 до 12, у них же лучшая работоспособность в первой половине дня с 6 часов до 16 часов.

Для сов – с 14 часов до 22 часов, хотя большей продуктивностью является время с 17 до 21 часа.

В силу этих обстоятельств, важные задачи следует выполнять жаворонкам в начале дня, совам во второй половине дня.

Процесс разработки плана личного труда менеджера предлагается осуществлять по такой схеме, приведенной на рис. 3.2.

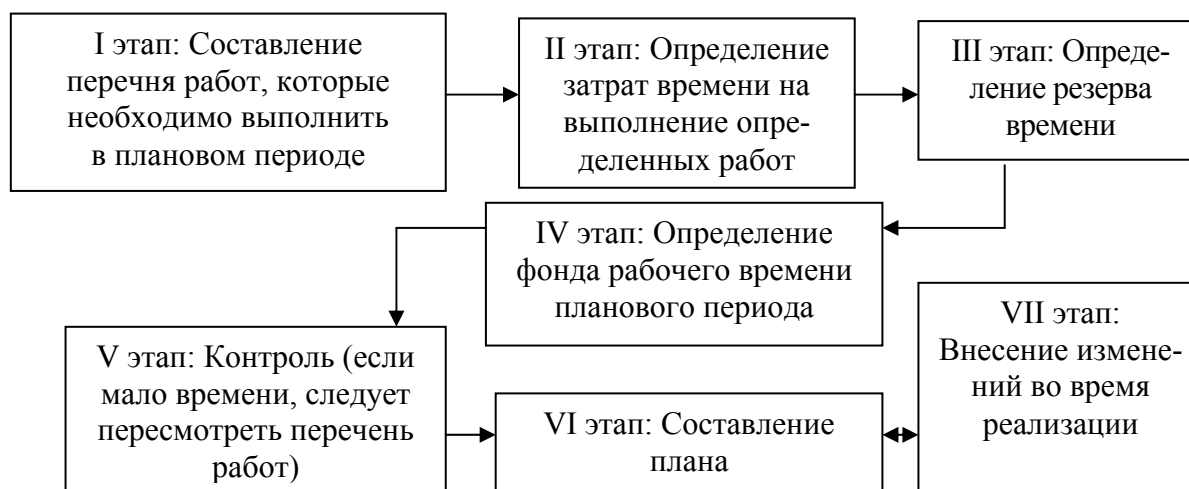


Рис. 3.2. Схема процесса планирования личного труда менеджера

Первый этап: менеджер составляет перечень дел, которые следует выполнить в течение планового периода. Это могут быть задания из перспективного перечня дел, не выполненных в прошлом периоде, или задания, которые периодически возникают: проведение совещаний, приемов, работа с документацией, поездки, контроль, телефонные переговоры и тому подобное. На этой стадии достаточно лишь приближенной ранжировки заданий, то есть распределения их по степени важности или срочности.

Второй этап: после составления перечня работ на плановый период необходимо определить расходы времени, необходимого для выполнения каждого вида работы. Безусловно, это сложное задание, поскольку руководителю трудно предварительно предусмотреть, сколько времени потребует другая работа. Здесь много зависит от сложности и необычности разрешимых заданий, опыта и профессионализма самого руководителя, квалификации управленческого персонала и других факторов. Вместе с тем, длительность некоторых управленческих действий можно оценивать достаточно точно. Например, руководители предварительно регламентируют длительность приема посетителей по личным вопросам, совещаний и т. п.

Установление длительности работ дисциплинирует руководителя, вынуждает его укладываться в установленные сроки.

Третий этап: поскольку невозможно предусмотреть, какие задания нужно будет выполнить в течение планового периода, следует зарезервировать время для непредвиденных дел.

Рабочее время руководителя разделяется на три части:

- 1) запланированные дела – 60 %. Исходя из 8-часового рабочего дня, запланированная активность не должна превышать 5-6 час.;
- 2) резерв времени на непредвиденные работы – 20 %;
- 3) резерв времени на творческую деятельность руководителя – 20 %.

Четвертый этап: необходимо определить фонд рабочего времени планового периода. При этом, следует исходить с 5-6 часов на день. Таким образом, в недельном плане за пятидневную неделю общий фонд рабочего времени будет составлять 40 часов, а для решения плановых заданий – не больше 30.

Пятый этап: прежде чем окончательно установить план собственной работы, необходимо осуществить контроль путем сопоставления рассчитанных на втором этапе расходов времени на выполнение плановых работ с фондом рабочего времени. Если необходимые расходы времени превышают фонд планового периода, необходимо пересмотреть перечень плановых работ. Менеджеру следует проранжировать плановые работы с точки зрения важности и неотложности их и изъять второстепенные действия. Не очень срочные дела можно перенести на следующий период. Следует также делегировать часть работ подчиненным.

Шестой этап: менеджер составляет план собственной работы к выполнению. Для удобства их рекомендуется разрабатывать с помощью дневников времени, в которых отображают задания, необходимые действия, номера телефонов, адреса и другую информацию.

Седьмой этап: корректировка плана, при необходимости – внесение изменений и дополнений. Благодаря установленному резерву времени менеджер имеет возможность в течение планового периода адекватно реагировать на возможные осложнения в процессе реализации тех или других заданий, решать непредвиденные дела, заниматься творческой работой.

Рабочее время менеджера преимущественно тратится на:

- 1) общее руководство, т. е. определение целей, стратегии, миссии, и т. д.;
- 2) организацию производственной деятельности, т. е. экономический анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, анализ работы структурных подразделений, контроль за их работой и пр.;
- 3) работу с информацией, т. е. беседы с подчиненными и посетителями, телефонные разговоры, участие в совещаниях, переговорах, презентациях и т. п.;

4) работу с подчиненными, т. е. принятие решений, разделение труда, координацию совместной деятельности, контроль выполнения принятых решений, предупреждения и решения конфликтов;

5) работу с документами, т. е. пересмотр входной корреспонденции и принятие решений; составление писем и других документов; подписка документов; изучение нормативных документов, специальной литературы;

6) прочие виды работы, сюда можно отнести: создание условий труда подчиненных, решение бытовых вопросов, самообразование и обучение кадров, и др.

Затраты рабочего времени менеджера зависят от его места в иерархии организации, функций и ролей, которые он выполняет, от влияния на него внутренней и внешней среды. Чем выше уровень менеджера, тем более весомое место в его рабочем времени занимает функция общего руководства. Иногда до 90 % рабочего времени тратится менеджерами на решения тех заданий, которые можно передать исполнителям и другим специалистам.

Рабочая неделя руководителей высшего уровня управления составляет 60–80 часов в неделю и расходуется следующим образом:

- ✓ запланированные заседания, встречи – 54 %;
- ✓ незапланированные встречи – 10 %;
- ✓ работа с бумагами – 22 %;
- ✓ разговоры по телефону – 6 %;
- ✓ общественная деятельность и представительские функции – 5 %;
- ✓ поездки, осмотры – 3 %.

Согласно исследованию американского ученого в области исследования проблем организаций и организационного поведения Генри Минцберга, менеджер ежедневно выполняет до 600 операций и много из них таких, которые нельзя назвать управленческими [150]. Большинство из них не является стратегически важными и не принадлежат к принятию ключевых управленческих решений, однако на их выполнение тратится основная часть его рабочего времени [134].

Руководители среднего уровня координируют и контролируют работу менеджеров нижнего уровня, являясь посредниками между ними и высшим руководством. Менеджеры среднего уровня готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают полученные от начальства решения в технологически удобной форме в виде заданий линейным руководителям нижнего уровня. В данном случае основное рабочее время расходуется:

- ✓ встречи, переговоры, заседания – 40 %;
- ✓ плановая, техническая и организационная работа (ознакомление с планами, отчетами, технической документацией) – 40 %;

- ✓ работа с документами – 10 %;
- ✓ разговоры по телефону – 10 %.

При этом до 80 % своего рабочего времени руководители данного уровня тратят на устное взаимодействие с другими руководителями высшего и нижнего уровней.

Работа руководителей нижнего уровня является напряженной и наполненной разнообразными действиями, частыми перерывами, переходами от одного вида деятельности к другому. В основном свое рабочее время руководители данного уровня тратят на подготовку и наладку процесса производства.

По данным проведенных известной международной консультационной компанией *Chipin & Partner* исследований 36 % времени, которое сотрудник проводит в офисе, или 78 рабочих дней в году, тратится практически впустую [119].

Все то, что мешает менеджеру эффективно использовать рабочее время, американский ученый Питер Друкер называет «пожирателями» времени [40].

Как показывают исследования, к основным непроизводительным («пожирателям» времени) затратам рабочего времени относятся:

- перерывы в результате телефонных звонков;
- случайные посетители;
- совещания (запланированные и непредусмотренные);
- кризисные ситуации;
- отсутствие целей, приоритетов и предельных сроков исполнения;
- скопление дел и личная дезорганизация;
- неэффективное делегирование прав и полномочий, рутинная работа, излишняя детализация вопросов;
- отсутствие достоверной информации, нечеткие инструкции;
- попытка браться за несколько дел сразу в нереальные временные периоды.

Специалисты рекомендуют жестко планировать лишь 60 % своего рабочего времени, 20 % оставлять для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20 % вообще предполагают свободную творческую деятельность.

3.2. Методы планирования личной деятельности менеджера

Чтобы предотвратить непродуктивный труд, менеджеру следует периодически проводить учет своего рабочего времени и анализ его использования. Учет – это запись, т. е. детализация фиксируемых работ и действий или операций. Такая запись может быть различной.

Методы исследования трудовых процессов могут классифицироваться по ряду признаков:

- цель исследования;
- количество наблюдаемых объектов;
- способы проведения наблюдения;
- форма фиксации его данных и т. п.

Классификация методов и способов наблюдения приведена на рис. 3.3.

Рабочее время изучается методом моментных наблюдений и методом непосредственных замеров.

Сущность *метода моментных наблюдений* состоит в регистрации и учете количества одноименных затрат в случайно выбранные моменты.

Достоинствами данного метода являются:

- простота проведения наблюдения;
- небольшая трудоемкость;
- получение требуемых сведений в короткие сроки.

Один наблюдатель может изучить затраты времени большого числа рабочих. Моментные наблюдения могут проводить не только специальные наблюдатели, но и все инженерно-технические работники.

Недостатками метода моментных наблюдений является:

- получение только средних величин затрат рабочего времени;
- не в полном объеме данные о причинах потерь рабочего времени;
- недостаточное раскрытие структуры затрат рабочего времени.

Метод непосредственных замеров позволяет наиболее полно изучить процессы труда, получить достоверные данные об их продолжительности в абсолютном выражении, сведения о последовательности выполнения отдельных элементов работы, а также фактических затратах рабочего времени за весь период наблюдения.

Непосредственное измерение рабочего времени производится путем сплошных (непрерывных), выборочных и циклических замеров.

Сплошные замеры имеют наибольшее распространение во всех типах производства, т. к. дают подробные сведения о фактических затратах рабочего времени, его потерях, их величине и причинах возникновения.

Для изучения отдельных элементов операции применяются *выборочные замеры*. В частности их используют для определения времени на вспомогательные действия и приемы в условиях многостаночной работы и др.

Разновидностью выборочных наблюдений являются *циклические замеры*, которые используются для изучения и измерения действий небольшой продолжительности, т. е. какого-то цикла.

Однако главными недостатками метода непосредственных замеров являются:

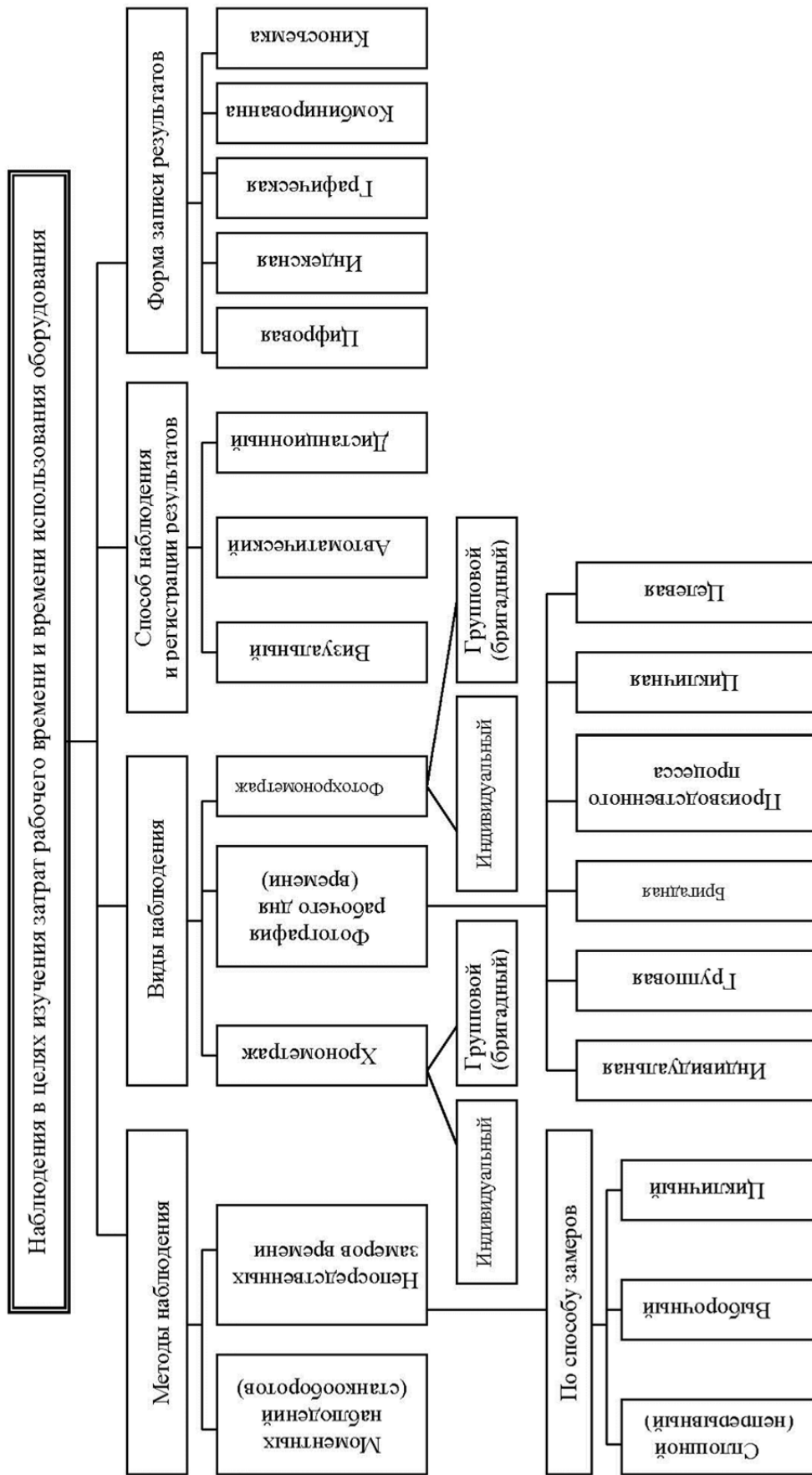


Рис. 3.3. Классификация методов и способов наблюдения

1. Длительная процедура и трудоемкость проведения наблюдений и обработки полученных данных.

2. Один наблюдатель может одновременно изучать затраты времени, только небольшой группы рабочих.

Техника записей может быть различной: на специальных бланках, в блокнотах, на карточках, в еженедельниках. Самофиксацию рекомендуется проводить ежедневно в течение двух-трех недель. Такие фиксации должны осуществляться систематически: сплошные – один раз в год, выборочные – два-три раза в год, цикличные замеры связаны с внедрением в производство новых технологий. Особенно необходимы менеджерам наблюдения за затратами своего времени в начале их работы на новом месте. Учет затрат рабочего времени необходим для последующего анализа, который позволяет выявить, какие «не свои» работы приходится выполнять менеджеру, на какие работы расходуется времени больше, чем требуется, и на какие важные виды работы времени не хватает.

Оба метода субъективны, но перед исследователями стоит задача умело сочетать их для уменьшения трудоемкости и повышения достоверности изучения затрат рабочего времени.

Для учета рабочего времени используют такие виды наблюдения: *хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж* [113].

1. Хронометраж рабочего времени. Это вид исследования, с помощью которого измеряют и изучают элементы работы, которые циклически повторяются. Во время анализа результатов хронометража сначала выделяют те операции, которые циклически повторяются, определяется их целесообразность и самая выгодная последовательность выполнения отдельных элементов.

К операциям, которые регулярно повторяются в труде менеджера, можно отнести: заседание, совещания, переговоры, телефонные разговоры, другие формы общения как производственного, так и непроизводственного назначения; ознакомление с работой отдельных подразделений; изучение входящей и исходящей корреспонденции; анализ технико-экономической деятельности; подготовка докладов, выступлений; время на переезды и ожидания и тому подобное. Американский ученый Ли Якокка считал, что регулярно повторяемые операции в работе менеджера составляют почти две трети его рабочего времени. Следовательно, анализируя операции, которые циклически повторяются, можно найти возможности для экономии времени (четкость проведения операций, тщательность их подготовки, регламентность, ритмичность и др.) [153].

Некоторые менеджеры делают сами хронометраж, другие поручают это сделать своим секретарям. Главное, чтобы соответствующие записи ве-

лись в реальном времени, то есть именно тогда, когда происходят события, а не из памяти. Эффективные менеджеры, по словам американского ученого Питера Друкера, делают хронометраж дважды в год, в течение нескольких недель, что дает возможность вносить коррективы в свои действия. По результатам полученного хронометража менеджеру целесообразно проанализировать все зафиксированные в нем виды деятельности [40].

В итоге, можно сделать расчет средней продолжительности труда той или иной операции по формуле:

$$ПТ_{ср.} = \frac{ПО_{ср}}{ЧО}, \quad (3.1)$$

$ПО_{ср.}$ – средняя продолжительность операций;
 $ЧО$ – общее число операций.

2. Фотография (самофотография) рабочего времени. Это такой вид учета затрат рабочего времени, с помощью которого замеряют и изучают расходы рабочего времени на протяжении дня или отдельной его части. Фотография требует соблюдения точности, иначе она не принесет никакой пользы. Анализ ведется с помощью карточки, на которой фиксируются все виды деятельности менеджера, подается перечень всех затрат рабочего времени на протяжении дня (отдельно за каждый день недели).

3. Фотохронометраж. Это вид исследования, при котором одновременно замеряются и изучаются как длительность выполнения отдельных элементов операции, так и другие категории затрат на протяжении дня или его части. Объектом фотохронометража является один человек. Используется тогда, когда элементы операции циклически не повторяются, поэтому нельзя изучать время их выполнения в четко определенной последовательности [113].

По способу наблюдений и регистрации результатов различают визуальный, автоматический и дистанционный методы.

При *визуальном методе* наблюдатель вручную регистрирует результаты по показаниям приборов времени (часов, секундомеров и др.), а также счетчиков количества случаев затрат времени.

Основными недостатками этого метода являются:

- ✓ субъективность регистрации отклонений в трудовом процессе и оценке темпа работы;
- ✓ ошибки при считывании показаний приборов времени;
- ✓ необходимость присутствия наблюдателя в непосредственной близости от объекта наблюдения;

✓ затруднительность в исследовании быстропротекающих процессов, большое напряжение внимания наблюдателя в связи с тем, что ему приходится одновременно следить за работающим;

✓ оценивать характер работы;

✓ определять моменты снятия показаний приборов и вести записи.

Визуальные наблюдения значительно облегчаются, если используются приборы, полуавтоматически измеряющие продолжительность элементов процессов.

Особенность *автоматического способа* состоит в том, что результаты наблюдений фиксируют без участия наблюдателя специальными приборами на кино-, фотопленку, видео и пр. технические средства, что позволяет фиксировать не только время, но и сами процессы. Это позволяет анализировать рациональность движений и действий, сравнивать выполнение одних и тех же приемов разными рабочими.

Недостатками такого метода является то, что присутствие наблюдателя непосредственно у рабочего места может оказать негативное психологическое воздействие на рабочего, в результате чего его повышенная нервозность может привести к искажению действительных показателей выработки.

Для того чтобы не отвлекать исполнителя от работы, существует *дистанционное наблюдение*, которое ведется с помощью скрытых камер. Наблюдение по монитору не отвлекает рабочего, а все неясности (причины отлучки, сбои в работе и пр.) можно выяснить в конце смены у самого рабочего или у его окружающих.

Таким образом, результаты учета и анализа затрат рабочего времени должны использоваться:

1) при уточнении распределения функций управления, прав и обязанностей между исполнителями и делегировании полномочий вышестоящего руководителя нижестоящим;

2) для совершенствования системы подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений;

3) для улучшения коммуникаций в сфере управления;

4) при осуществлении мероприятий по организации личного труда и быта менеджеров.

Определенные или уточненные в результате анализа собственные нормативы затрат рабочего времени менеджера на различные типы выполняемых работ в дальнейшем служат ему базой для планирования своей деятельности.

На рис. 3.4 представлены методы планирования личного труда менеджера.

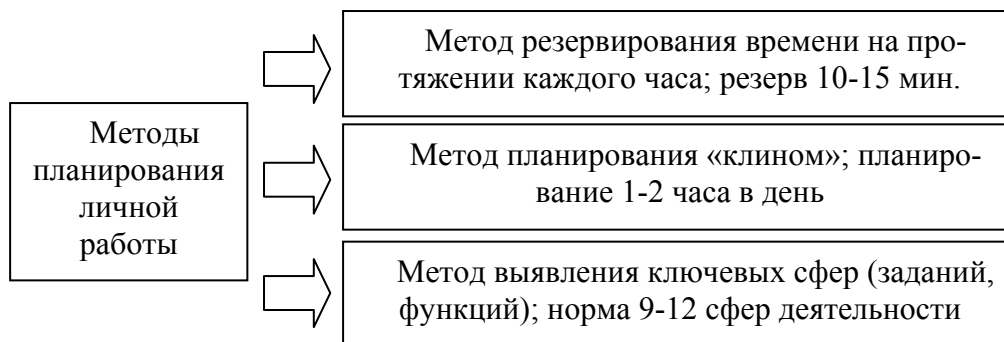


Рис. 3.4. Методы планирования личного труда менеджера

Используются следующие методы планирования личного труда менеджера:

I. Использование метода «Альпы» при ежедневных расходах 10-15 минут приносит многократный выигрыш во времени.

Метод «Альпы» включает 5 стадий:

1. Составление заданий.
2. Оценку длительности дел.
3. Резервирование времени (в соотношении 60/40).
4. Принятие решений по приоритетам и делегированию.
5. Контроль (учет невыполненного).

II. Как эффективный инструмент планирования и управления своим временем, в повседневной практике стоит применять дневник времени.

Дневник времени является важнейшим рабочим средством самодисциплины. Он является одновременно: календарь знаменательных дат, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонентскую книжку, картотеку идей, инструмент контроля.

Дневник времени повышает качество работы. При 8-часовом рабочем дне рациональное ведение дневника времени позволяет экономить ежедневно целый час.

3.3. Основные формы перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера

План должен составляться в письменном виде и регулярно пересматриваться и возобновляться. В более узком понимании **план работы менеджера** – это список дел на день, неделю или месяц, а также идей относительно труда на следующий период. Чем лучше спланировано время, тем более производительным будет труд менеджера. Если труд специально планировать, то всегда можно найти возможность сократить непродуктивные затраты времени.

Личный план работы менеджера составляется на разные сроки:

- долгосрочный – год, квартал;
- среднесрочный – месяц;
- краткосрочный – неделя, день.

В плане точно определяется срок выполнения работы и время, необходимое для этого. Работу, которую выполняет менеджер, разделяют на периодическую и ту, которая повторяется, либо внезапно возникает.

Периодические работы повторяются ежедневно, еженедельно, ежемесячно в определенном ритме. Это такие виды работ:

- работа с документами;
- совещания;
- принятие специалистов и работников организации;
- принятие посетителей;
- работа в подразделениях.

Время выполнения периодических работ должно определяться точно.

Работа, которая повторяется, – это служебные командировки, обучение, совещания и посещения других организаций. Расходы времени на их выполнение также планируются точно.

Работа, которая возникает внезапно, в плане предусмотреть невозможно. Для этого необходимо проектировать в плане резерв времени на их выполнение, а если его будет недостаточно, то нужно уменьшить расходы времени на запланированные работы, перенести на другое время, или поручить их выполнение ответственному работнику аппарата управления.

План жизни может послужить исходным пунктом процесса планирования. На его основе выводят долгосрочные цели на ближайшие годы и составляют план на несколько лет вперед. Из плана на несколько лет вперед выводят **годовой план**, при этом нужно следить за тем, чтобы не заниматься делами, которые относятся к более поздним целям. Далее составляется **квартальный план**, который служит инструментом контроля за годовым. Задачи и цели **месячного плана** переносятся из квартального плана истекшего месяца и учитываются уже с большей детализацией. **Декадный план** предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода и составляется в соответствии с объемом всех дел и задач и необходимым для их исполнения временем; в нем также надо предусматривать временные резервы для решения дополнительно возникающих задач так, чтобы соблюсти плановые сроки без стресса и спешки.

Дневной план – это самая последняя и самая важная ступень в системе планирования времени.

Основой стратегического управления рабочим временем менеджера является **перспективное планирование** с целью обоснования и выбора

целей развития себя как личности. Выполнение плана – не самоцель, а средство эффективной организации работы менеджера.

Перспективное планирование ведется сверху вниз или снизу вверх. В первом случае руководство предприятия выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз развития, а плановый отдел устанавливает единую форму плановых документов, методику расчетов и экономических обоснований, а также координирует работу структурных единиц.

Оперативное планирование призвано обеспечить своевременное качественное выполнение годовых заданий, предусмотренных планами менеджера. Под оперативным планированием понимается осуществление текущей деятельности менеджера. После составления плана необходимо проявить умение и настойчивость в его выполнении, обеспечить необходимый контроль за выполнением планов другими управленческими звеньями.

Для облегчения оперативного планирования менеджер разрабатывает график работ. В нем устанавливается четкий распорядок рабочего времени (дня, недели).

Рабочие планы и график менеджера должны быть скоординированными с планами и графиком высшего руководства и, в свою очередь, быть базой для разработки планов низшего уровня управления или личных планов подчиненных.

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

3.4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Различают эффективную и производительную работу.

Производительность означает «делать вещи правильно» и при этом так, чтобы достигнуть хороших результатов в течение запланированного времени.

Эффективность означает «делать правильные вещи». Работать эффективно означает сконцентрировать внимание на том, что ведет к наибольшему успеху.

Применяют средства планирования личной работы менеджера, которые разделяются на традиционные и компьютерные.

Традиционные: дневник; канцелярские принадлежности; технические устройства; калькулятор; факс.

Компьютерные: компьютер; дисплей; сканер; средства коммуникаций; копировальная техника; программные продукты; Интернет-связь.

Компьютер дает широчайшие возможности для создания эффективной системы управления личным временем. Но практически все существующие программы для управления временем и задачами построены на идеологии жесткого планирования. Если же в вашей деятельности выполнение многих задач не привязано к четкому времени, такое планирование становится неудобным.

Справиться с непредсказуемостью извне и спонтанностью изнутри помогает планирование на основе метода структурирования внимания (МСВ) и метода ограниченного хаоса. МСВ позволяет не сковывать себя четкими планами, а легко реагировать как на изменение внешних обстоятельств, так и на собственные всплески вдохновения, работоспособности и энтузиазма.

Обдумывая план личной работы, стоит иметь в виду и активно использовать основные преимущества электронных носителей информации перед бумажными.

1. Гипертекст. На бумажных носителях можно построить упорядочение информации только одним каким-нибудь способом. Каждый стикер с записью задачи может лечь только в один раздел органайзера. Применение гиперссылок позволяет достаточно адекватно отражать сложные взаимосвязи. Таким образом, существенно упрощается переход к нужной информации, вообще ориентация в сложной структуре «напоминалок» и заметок.

2. Возможности поиска. Только по информации, представленной в электронном виде, можно производить поиск по ключевым словам. Чем больше объемы информации, которую приходится перерабатывать, тем более актуальна эта функция. Важный частный случай – возможность «видеть» единицу информации в разных тематических разделах. В MS Outlook, например, эта возможность реализована в виде категорий. Одной и той же задаче можно присвоить категории «Контроль в течение ближайшей недели», «Иванов», «Проект А». Открывая соответствующую категорию при «разгребании» контролируемых дел, или при телефонном разговоре с Ивановым, или перед совещанием по проекту А можно увидеть напоминание о задаче. Это и предыдущее свойства электронных носителей дают широчайшие возможности автоматизированной работы с большими объемами текстовой информации, создания персональной «системы управления знаниями» (knowledge management).

3. Резервирование и дублирование информации. Информацию, имеющуюся в электронном виде, несложно продублировать – отослать коллеге копию расписания проекта, обеспечить совместный доступ к списку задач, и т. п. Кроме того, несложно создавать резервные копии этой информации, с заблаговременно сохраненной информацией на компакт-

дисках. Информация в бизнесе стоит дорого, поэтому возможность надежно защититься от ее потери – чрезвычайно полезна.

Компьютер, в отличие от бумажного органайзера, способен проявлять некоторую заданную активность. Например, напомнить вам или коллеге о совещании, «самостоятельно» учесть и просуммировать расходы вашего времени при работе с разными приложениями и т. п. Все это делает компьютер незаменимым «носителем» вашей системы личной работы.

Проектируя систему личной работы, в частности на электронных носителях, полезно иметь простую модель ее структуры, позволяющую не упустить ничего существенного. Можем привести несколько типов таких моделей:

1. Рефлективный контур. Необходимые и достаточные функции, на которые можно декомпозировать любой процесс управления – анализ, моделирование (в том числе принятие решений) и регулирование. Этой структуре соответствуют основные системы управления персоналом – система персонального управленческого учета, система персонального стратегического планирования и система персонального оперативного управления.

2. «Архетипическая» модель. В личной работе менеджера в качестве таких «органов» удобно рассматривать органайзер, картотеку и дневник.

Органайзер, наиболее привычный инструмент любого менеджера, является носителем «охоты», т. е. процессов достижения целей.

Картотека – инструмент тем более актуальный, чем больше интеллектуальная, творческая составляющая в работе менеджера. В картотеке фиксируются идеи, мысли и новые направления деятельности.

Дневник – инструмент фиксации личной истории, позволяющий структурировать, анализировать и осмыслять личный опыт. Этот же элемент системы самоуправления может являться «носителем» хронометража, т. е. анализа личного опыта на «тактическом» уровне. В целом дневник можно сравнить с «домом», поскольку из всех остальных инструментов он в наибольшей степени сконцентрирован на вашей личности и ее развитии, а не на внешних целях или достижениях.

3. Модель ТИМЕ. Это способ структурировать систему самоуправления по основным управляемым ресурсам, т. е. time – money – information – energy (время – деньги – информация – энергия).

Суть метода структурирования внимания заключается в том, что набор задач, который необходимо как-то упорядочить для достижения хорошего обзора и удобного принятия решений, структурируется не по календарной сетке, как в обычных органайзерах, а на три основные области, соответствующие особенностям психологии восприятия человека:

1. Центр внимания, «сознание» – те задачи, на которых концентрируешься, и естественно, сюда попадают важные и срочные задачи.

2. Область близкого внимания, «предсознание» – задачи и информация, которые нужны чуть позже, и они менее важны, и т. д.

3. Область «подсознания» – все, что не находится в поле зрения, не напоминает о себе, требует специального усилия для приведения в область основного внимания, т. е. в процессе работы указатели на задачи непрерывно перемещаются между областями. Чем ближе задача к центру внимания, тем выше вероятность ее исполнения «здесь и сейчас». Количество задач, которые можно уместить в центр внимания ограничено – точно так же, как ограничены время, внимание, энергия и другие ресурсы.

В этой системе управление сроками выполнения и приоритетностью задач осуществляется простым перемещением объектов. В программах управления временем и задачами часто для назначения задаче приоритета или срока бывает нужно открыть запись и изменить цифры, либо выбрать какой-то пункт из меню.

Главная функция метода ограниченного хаоса лежит в упрощении движения информационных потоков между различными частями системы. Вместо того, чтобы создавать порядок сразу, заранее, и затем выстраивать действия в соответствии с этим порядком создается порядок постепенно, и по мере его надобности.

Планирование помогает выигрывать время, т. е. тот, кто много планирует, попадает в рабство к своему расписанию. Иногда записывать нужно слишком многое. Почему бы просто не сделать это сразу?

Вопросы для закрепления материала

1. Планирование личного труда менеджера.
2. Уясните, что такое естественный ритм и работоспособность человека.
3. Дайте определение понятию «рабочее время», изучите классификацию затрат рабочего времени.
4. Уясните, на что тратится рабочее время менеджера?
5. Перечислите наиболее характерные для менеджеров основные виды деятельности в процессе работы.
6. Как расходуется рабочая неделя высшего, среднего и нижнего уровней управления?
7. Дайте классификацию рабочего времени по видам.
8. Определите понятие «управление временем».
9. Перечислите способы учета рабочего времени менеджера.
10. Какие используют методы учета рабочего времени?
11. С какой целью проводят учет и анализ затрат рабочего времени?
12. Зачем планировать личный труд менеджера?

13. Укажите на типы планирования рабочего времени.
14. Установите последовательность планирования личной работы менеджера.
15. По каким принципам осуществляется выбор приоритетов и расстановка работы?
16. Применение традиционных и компьютерных средств планирования личной работы менеджера.
17. Как можно определить срочность и важность задач?

Тесты для проверки знаний

1. *Длительность ненормированного рабочего времени менеджера высшего уровня управления составляет:*

- а) 8 часов;
- б) 10 часов;
- в) 11 часов;
- г) 12 часов.

2. *Нормированное рабочее время менеджера среднего уровня управления составляет:*

- а) 8 часов;
- б) 10 часов;
- в) 11 часов;
- г) 12 часов.

3. *Полезная занятость рабочего времени менеджера составляет:*

- а) 7-8 часов;
- б) 5-6 часов;
- в) 3-4 часа;
- г) 2-3 часа.

4. *Затраты рабочего времени менеджера зависят от:*

- а) общественной деятельности;
- б) места в иерархии организации;
- в) многочисленных ролей в организации;
- г) личной дезорганизации.

5. *Наблюдение использования рабочего времени проводится с целью:*

- а) рационального распределения работы;
- б) выявления нецелевых операций;
- в) выявления пожирателей времени;
- г) самореализации.

6. *Сплошная самофиксация использования рабочего времени проводится:*

- а) один раз в год;
- б) два раза в год;
- в) ежедневно;
- г) почасово.

7. *Выборочная самофиксация использования рабочего времени проводится:*

- а) один раз в год;
- б) два раза в год;
- в) ежедневно;
- г) почасово.

8. *Фотография рабочего времени осуществляется на протяжении:*

- а) декады;
- б) одного месяца;
- в) одной недели;
- г) одного дня или отдельной его части.

9. *Хронометраж рабочего времени осуществляется с целью:*

- а) замера повторяющихся элементов работы;
- б) последовательности работы;
- в) замера неповторяющихся элементов работы;
- г) четкости проведения элементов работы.

10. *Фотохронометраж рабочего времени осуществляется с целью:*

- а) замера повторяющихся элементов работы;
- б) выявления последовательности работы;
- в) замера неповторяющихся элементов работы;
- г) четкости проведения элементов работы.

11. *Оперативное планирование предполагает составление планов в связи с:*

- а) дисциплиной труда;
- б) борьбы с рутинной работой;
- в) выполнением недельного плана;
- г) возникновением сбоев в работе.

12. *Личный план менеджера составляется на:*

- а) год;
- б) квартал;
- в) месяц;

- г) неделю;
- д) день;
- е) все из приведенного.

13. Оперативное планирование личной работы менеджера осуществляется:

- а) еженедельно;
- б) ежедневно;
- в) почасово;
- г) по усмотрению руководителя.

14. Разработка плана личного труда менеджера создает:

- а) очередность выполнения заданий;
- б) благоприятный климат в коллективе;
- в) нормальный ритм работы;
- г) возможность повысить квалификацию;
- д) возможность карьерного роста;
- е) инновационность работы в коллективе.

15. Преимущества составления контрольных таблиц:

- а) экономят рабочее время;
- б) улучшают ритм жизни;
- в) улучшают риск совершения ошибок;
- г) сохраняют спокойствие.

ТЕМА 4

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. *Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности*
- 4.2. *Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления*
- 4.3. *Принципы сочетания централизации и децентрализации управления*
- 4.4. *Распределение функций между менеджером и подчиненными*
- 4.5. *Распределение функций между членами общего руководства*
- 4.6. *Соблюдение субординации.*
Проектирование состава структурных единиц
- 4.7. *Делегирование полномочий*
- 4.8. *Основные препятствия делегированию.*
Распределение заданий.
- 4.9. *Ключевые принципы предписывающей деятельности.*
Техника и формы передачи распоряжений.

4.1. Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности

С развитием рыночных отношений и углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и скрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления предприятием. *Разделение труда* – выделение и устойчивое закрепление различных видов трудовой деятельности за отдельными людьми или группой людей. *Кооперация труда* – форма труда, при которой большое количество людей участвуют в одном и том же или разных, но связанных между собой процессах труда.

Виды кооперации работы:

- ✓ параллельная;
- ✓ последовательная;
- ✓ эпизодичная.

Разделение управленческого труда – это объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на таких составляющих процесса управления:

- уровня оплаты и стимулирования труда;
- разделения и кооперации труда;
- технического обеспечения и механизации;
- нормирования труда;
- благоприятном режиме и хороших условиях труда.

Таблица 4.1

Виды разделения управленческого труда на предприятиях

Вид	Сущность
Функциональный	Процесс выделения функций, объективно необходимых для эффективного управления организацией, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления
Иерархический	Распределение работ по функциям, по уровням иерархии управления; закрепление их за определенными управленческими работниками и подразделениями, и формирование на этой основе их полномочий
Технологический	Дифференциация процесса управления на операции по сбору, передаче, сохранению и преобразованию информации, которая выполняется определенными категориями управленческих работников и технологических специализированных подразделений
Профессиональный	Дифференциация управленческих работников согласно их профессиональной подготовке
Квалификационный	Распределение работ согласно квалификации, стажа работы и личных способностей управленческих работников
Должностной	Распределение управленческих работников согласно их компетенции

Внутренние формы разделения труда:

- горизонтальное: разделение труда на компоненты, которые являются частью общей деятельности;
- вертикальное: выделение работы по координации действий от самих действий.

Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется по следующим направлениям:

1) общее руководство – разработка и реализация главных, перспективных направлений деятельности организации;

2) технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

3) экономическое руководство – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации и обеспечения ее рентабельной работы;

4) оперативное управление – составление и доведения до рабочих групп и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановки исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля;

5) управление персоналом связано с разработкой концепции управления персоналом и стратегии кадровой политики, формированием системы управления персоналом, планированием кадровой политики, разработкой операционного плана работы с персоналом, проведением маркетинга персонала, определением кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Функции управленческих работников:

– локальные, в пределах одного подразделения (должностные инструкции);

– сквозные, отображенные в положениях о структурных подразделениях;

– конечные, связанные с достижением организацией определенных результатов.

4.2. Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления

Одним из наиболее важных факторов, определяющих обязанности менеджера – это его положение в организационной иерархии управления (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Уровни менеджеров в организационной структуре [156]

Существуют менеджеры: высшего звена (общего) руководства (топ-менеджеры), среднего звена (линейные или мидл-менеджеры) и нижнего звена (функциональные или ловер-менеджеры).

Менеджеры общего руководства возглавляют организацию и осуществляют управление предприятием, выполняют функции контроля, координируют и регулируют деятельность персонала в целях выполнения всех производственно-технологических, экономических и организационных процессов. Топ-менеджеры должны в большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

Линейные менеджеры возглавляют отдельные подразделения и занимают должности руководителей филиалов, представительств. Каждый из них не только координирует деятельность подчиненного персонала, но и принимает управленческие решения для решения заданий менеджеров общего руководства во всех сферах. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

Функциональные менеджеры – это руководители специализированных функциональных департаментов, служб, отделов и других подразделений на всех уровнях управления организации (главные специалисты, руководители отдела маркетинга, экономики, финансов и т. д.). В обязанности функциональных менеджеров входит подготовка рекомендаций менеджерам общего руководства для изменения тех или иных параметров управляемого объекта. Функциональные менеджеры одновременно являются линейными руководителями.

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы удовлетворить свои потребности и нести ответственность за свое дело. Цель менеджера заключается в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

С управленческой точки зрения, *энергия человека* – это важнейший ресурс, который находится в распоряжении управления. Менеджеры хотят от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада в достижение целей организации. И если менеджеры могут найти благоприятное отношение работников к организации, он сможет рассчитывать на большие успехи, но позитивная энергия может сокращаться или увеличиваться под воздействием регуляторов мотивации, которые могут вызывать чувство недовольства. *Регуляторами мотивации могут быть:*

- рабочая среда;
- вознаграждения;
- безопасность труда;
- личное развитие и рост;
- чувство полезности работы.

Менеджер понимает особенности управленческого труда, эффективно использует названные регуляторы мотивации. Разница между эффективной и неэффективной управленческой работой заключается в том, что уникальным управленческим качеством является лидерство. Лидерство является способностью использовать человеческие и другие ресурсы для получения результата. Источником лидерства является особенное влияние и власть. Эффективный менеджер учится устанавливать подчиненным

управленческие требования в сложных ситуациях и квалифицированно использует стиль руководства.

Менеджер должен уметь руководить людьми разных способностей и морального состояния, а именно:

1. Часто обсуждать в коллективе принципы управления.
2. Хорошо знать и практически использовать разные стили управления.
3. Анализировать собственные недостатки.
4. Создавать позитивную рабочую атмосферу.
5. Высвобождать накопленную энергию.
6. Менять стиль руководства в зависимости от потребности.
7. Требовать от подчиненных всего, что они могут сделать.
8. Стремиться стать лидером коллектива.

4.3. Принципы сочетания централизации и децентрализации управления

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования принципов единоначалия и коллегиальности.

Централизованное управление – процесс, при котором глобальные команды, управляющие сигналы формируются в едином центре управления и передаются из него многочисленным объектам управления. Такая форма организации управления чаще всего используется небольшими компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс который тесно увязан, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности предприятиями и ориентирующимися на местный или национальный рынок.

Признаки централизованной формы управления: 1) функциональные подразделения более важны, чем производственные отделы; 2) имеется большое число функциональных служб (отделов); 3) исследовательские подразделения расположены в центральном аппарате управления; 4) функциональные отделы центрального аппарата управления исполняют функциональный контроль над отделами по продукту, производственными предприятиями и сбытовыми подразделениями.

Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер.

Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий, что приводит к снижению оперативности в принятии решений.

Преимущества централизованного управления: 1) ликвидация возможного дублирования различных мероприятий; 2) возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации; 3) лучший контроль за деятельностью организации; 4) более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей.

Недостатки централизованного управления: 1) промедления в принятии решений; 2) решения принимаются теми, кто плохо ознакомлен с реальной ситуацией на производстве; 3) рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации.

Децентрализованное управление – процесс, при котором существенное количество управляющих воздействий, относящихся к данному объекту, вырабатываются самим объектом на основе самоуправления. Степень децентрализации управления обуславливается степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющими отделениями. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации.

Факторы, влияющие на уровень децентрализации: 1) размеры предприятия; 2) надежный руководитель; 3) влияние внешней среды; 4) характер деятельности организации; 5) использование контроля.

Рекомендации по усовершенствованию разделения труда и регламентирования управленческой деятельности специалистов и руководителей:

1. В интересах эффективного использования рабочего времени работников аппарата управления определить возможные резервы сокращения управленческого персонала.

2. С целью улучшения состава специалистов и повышения эффективности работы предприятия, необходимо:

- из полученной прибыли выделять средства для подготовки специалистов и повышения их квалификации;

- улучшать использование специалистов путем правильного разделения труда между специалистами и техническими работниками и для этого создать организационные схемы согласно должностным инструкциям;

- работникам, которые не имеют специального высшего образования и занимают должности специалистов, платить заработную плату, которая превышает минимальную ставку;

- рядом с требованиями относительно специального образования к руководителям функциональных подразделений необходимо предъявлять требования специальной подготовки кадров по управлению.

4.4. Распределение функций между менеджером и подчиненными

Распределение функций между менеджером и работниками является основой повышения эффективности труда на современных предприятиях разных форм собственности.

Менеджер должен использовать коллективный подход, вовлекая подчиненных в решение проблем, поддерживать позитивный микроклимат, уточнять цели, систематически анализировать и оценивать ход выполнения работы. Эти навыки больше всего используются тогда, когда сотрудники тесно взаимодействуют один с другим для достижения высокого результата. Исходя из этого, организация работы коллектива является функцией руководства, потому что она создает энергичную эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом.

Конкретные формы разделения труда определяются технологическими особенностями, характером и степенью специализации, концентрации производства, уровнем централизации управления. Эти факторы постепенно изменяются и совершенствуются.

Существуют принципы, которые должны осуществляться при любых формах распределения функций между менеджерами и работниками, к ним принадлежат:

- четкое разграничение обязанностей и функций между отдельными службами и конкретными исполнителями;
- определение ответственности и прав каждого работника за результаты и последствия работы;
- обеспечение возможности всем линейным и функциональным менеджерам самостоятельно принимать решение в пределах установленных прав и устранять недостатки на том уровне управления, где они возникают;
- создание надежного взаимодействия в работе между подразделениями (службами) и отдельными исполнителями.

Эти принципы закрепляются Положениями о подразделениях и должностными инструкциями.

На основе анализа рабочих процессов управления менеджер определяет, какую работу и кто будет выполнять. При этом определен объем работы по управлению, руководитель передает своим непосредственным подчиненным, сохраняя за собой основные звенья управления.

Менеджер, который способен формировать коллектив, должен:

1. Четко подобрать подчиненных и заботиться о них.
2. Создавать положительный климат в коллективе.

3. Интересоваться результатами работы подчиненных и анализировать их без критики конкретных сотрудников.
4. Поддерживать идеи коллектива.
5. Использовать эффективные методы работы.
6. Распределять полномочия между работниками.
7. Развивать творческий потенциал каждого работника.
8. Умело решать конфликтные ситуации в коллективе.
9. Рационально использовать рабочее время.
10. Проявлять требовательность.

4.5. Распределение функций между членами общего руководства

Менеджер предприятия распределяет функции, как правило, только между непосредственно подчиненными ему лицами.

Менеджеру предприятия непосредственно подчиняются:

- его заместители по объектам и направлениям деятельности;
- менеджеры подразделений;
- отдельные работники (референты, секретари офиса, помощники, юрисконсульты и др.);
- менеджеры неформальных подразделений, созданных на период решения определенного задания, разработки проекта и т. п.

В общее руководство входят менеджер предприятия и его заместители. Распределение компетенции между его членами осуществляется на основе функционально-структурного подхода, которое заключается в том, что каждый заместитель менеджера предприятия подчинен менеджеру при выполнении функций общего руководства, одновременно является высшим руководителем относительно непосредственно подчиненных ему структурных подразделений.

Менеджеры предприятий, которые прогрессивно мыслят и действуют, хотят большего делегирования полномочий своим заместителям. Следовательно, каждый заместитель несет персональную ответственность за определенную деятельность, которую под его руководством осуществляют те или другие подразделения. Непосредственное руководство выполнением функции бухгалтерского учета, технического контроля, планирования объемов деятельности и ассортимента продукции, правовой деятельности, общего делопроизводства и кадровой политики осуществляет менеджер, которому подчинены руководители и специалисты соответствующих структурных подразделений: главный бухгалтер, юрисконсульт, менеджер отдела планирования, помощник по кадрам, секретарь офиса и тому подобное.

Теперь предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать свою структуру управления, потому перечень функций и подразделений на каждом конкретном предприятии может быть дополнен или изменен.

Количество функций или подразделений, которые закрепляют за менеджером предприятия, зависит от многих факторов: общий объем работ, направления деятельности и количество подчиненных (подразделений), которыми эффективно может управлять менеджер, широта согласований принятых менеджером решений, традиции и тому подобное.

На малых и средних предприятиях, где общее руководство осуществляет менеджер предприятия и его заместители, распределения функций достигаются заключением соглашения между работниками, которое является основой для издания соответствующего предписывающего документа.

Разделение функций между членами общего руководства должно осуществляться на основе добровольности, убеждений, координации совместной деятельности.

Менеджер предприятия распределяет функции, как правило, только между непосредственно подчиненными ему работниками.

При формировании аппарата управления учитываются такие принципы распределения управленческих функций:

1. Принцип первичности функции и вторичности органа управления аналогично тому, какая цель, и какие средства ее достижения.

2. Принцип специализации органов аппарата управления – создание подразделений по функциональному или отраслевому признаку, каждый из которых специализируется, как правило, по одной функции.

3. Принцип функциональной замкнутости подразделений аппарата управления – определение сферы деятельности и компетенции структурных подразделений с таким расчетом, чтобы круг выполняемых им работ завершался результатом, который отвечает целевому назначению определенной функции.

4. Принцип оптимального количества звеньев значит, что количество звеньев структурных элементов системы управления должно согласовываться с масштабами деятельности аппарата управления, численностью персонала, специализацией предприятия и другими дополнительными условиями.

5. Принцип рациональной нормы управления – закрепление за руководителем такого количества подчиненных и структурных подразделений, при котором обеспечивалась бы управляемость предприятия при установленной длительности рабочего дня.

6. Принцип сопоставления прав, обязанностей и ответственности означает, что каждое структурное подразделение, с одной стороны, должно

иметь достаточные полномочия, чтобы эффективно исполнять свои обязанности, а с другой – должна быть четко очерчена ответственность за конкретные результаты деятельности.

При построении аппарата управления руководствуются и другими требованиями. В частности, должен обеспечиваться относительно конкретных условий функционирования оптимальный уровень централизации аппарата управления.

Комплектование должностного и количественного состава персонала управления осуществляется с учетом типичных штатов и штатных нормативов, типичного состава должностей, норм обслуживания и управляемости, нормативов численности.

Рациональная структура аппарата управления должна предусматривать самостоятельное и полноценное решение вопросов на каждом уровне управления и соблюдения требований, которые выносятся к каждому звену управления. Аппарат управления должен быть оперативным, надежным, гибким, экономичным и эффективным.

4.6. Соблюдение субординации.

Проектирование состава структурных единиц

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом.

Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления предприятием, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления. Последние определяются

политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. В качестве примера можно привести типовую схему управления предприятием (рис. 4.2).

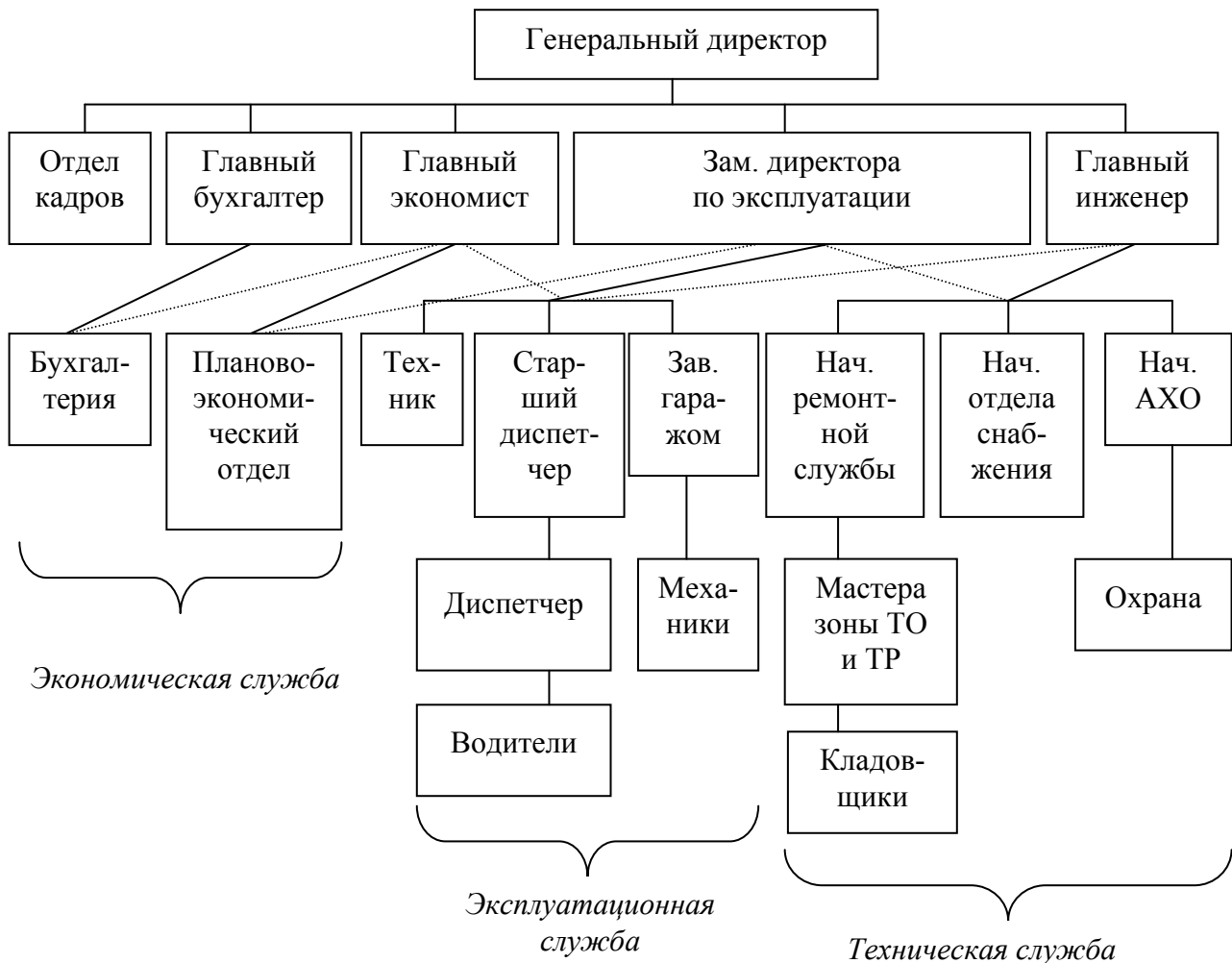


Рис. 4.2. Типовая схема структуры аппарата управления предприятием

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей.

В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т. д. В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды.

В целом, рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

На структуру управления влияет значительное число *факторов*, к важнейшим из которых относятся: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных его подразделений.

4.7. Делегирование полномочий

Основная и важная роль менеджера состоит в том, что он наделен полномочиями принимать решения, распределять работу и одновременно несет ответственность перед собственником имущества организации. Знающий свою работу менеджер, четко формулирует задания коллективу, определяет свою роль в их решении, может предвидеть неудачи и находит наилучшие решения проблемы в каждой конкретной ситуации.

Для того чтобы управленческий труд не имел вида хаотического беспорядка, определяют правила деятельности управленческих работников во время осуществления возложенных на них функций. Такой порядок называют *регламентацией управленческого труда*. Ее основой является

регламент – совокупность правил, положений, которые определяют внутреннюю систему и порядок деятельности организации, а также порядок проведения отдельных мероприятий. Регламент очерчивает статус подразделений системы управления, цели и задания для каждого звена, их место в системе управления, взаимосвязи с другими звеньями. Он подается в форме устава, положения, должностных инструкций и других документов [124]. Система, целью которой является упорядочивание управленческого труда, является его системой регламентирования. Она включает формы, методы, организационный механизм разработки и реализации отдельных регламентов по функциональному разделению управленческого труда, расчетом коэффициента централизации функций управления, нормативной численности управленческого персонала, порядок выполнения управленческих процедур, разработку штатного расписания, положений о подразделениях, должностные инструкции и тому подобное [124]. Менеджер действует в системе регламентирования управленческого труда, что и является ее активным началом.

Деятельность по координированию работы других людей определенным образом определяет сущность управления, потому она является важной составляющей труда менеджера, ведь именно он распределяет задание среди участников управленческого процесса и координирует их выполнение. Поэтому к координационным операциям менеджера относят операции по разделению труда, кооперации труда участников управленческого процесса и делегированию полномочий.

Делегирование – это передача определенных властных полномочий и ответственности из верхнего уровня управления на более низкий при условии сохранения за высшим уровнем функции контроля за использованием этих полномочий.

Полномочия – официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в определенной сфере деятельности.

Полномочия в менеджменте – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение заданий.

Правила передачи полномочий:

1. Составьте перечень задач, которые необходимо делегировать подчиненным. Для решения этих задач тщательно подберите потенциальных исполнителей. При этом постарайтесь, чтобы порученные задания не только могли быть успешно выполнены работником, но и содействовали его профессиональному росту, развитию его способностей. Обязательно укажите, как будут отмечены его успехи в случае качественного и своевременного выполнения задания.

2. Расскажите, с какими документами исполнитель должен ознакомиться. Это сроки выполнения задания, порядок отчетности. Определите, каких результатов вы ждете от него в конце работы.

3. Очень тактично выясните, какую помощь исполнитель ждет от вас, в какой поддержке он нуждается.

4. Не забывайте, что поручения надо давать, в первую очередь, нижестоящим по должности и опыту работы подчиненным. Делегирование позволяет с максимальной возможностью использовать потенциал исполнителей, служит целью развития способностей подчиненных.

Передача полномочий не исключает разумного контроля за выполняющими поручение сотрудниками. Однако доверие к исполнителям исключает мелочную опеку, приносящую не пользу, а вред. Передача полномочий накладывает на подчиненного дополнительную ответственность. Необходимо учить его самоконтролю, ответственности за порученное дело.

Для правильности выполнения всех возложенных на работников функций должна быть разработана должностная инструкция.

Должностная инструкция – это документ, регламентирующий производственный процесс каждого работника. Обычно включает в себя краткое изложение основных обязанностей, полномочий и необходимых навыков, относящихся к конкретной должности в организации.

Должностное лицо – служащий, осуществляющий функции представителя власти, занимающий временно или постоянно в государственных, общественных учреждениях, организациях и на предприятиях должности, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административных функций, либо выполняющий их по специальному полномочию.

Права – совокупность установленных законом, постановлениями, нормативами и инструкциями компетенции конкретного руководителя действовать в отношении сотрудников (равно как и сотрудников в отношении руководителей), а также распоряжаться материально-вещественными и финансовыми ресурсами, технологиями и т. д.

Права должностного лица – определенная нормативами, регламентирующими документами возможность должностного лица действовать, осуществлять, поступать определенным образом.

Обязанность – определенный круг действий, возложенных на руководителя или исполнителя безусловных для выполнения.

Ответственность должностного лица – обязанность должностного лица отвечать за:

– свои действия в рамках установленных ему должностной инструкцией обязанностей и прав;

– неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей;

– задержку и некачественную работу в направлении поставленных целей;

– неполное использование предоставленных ему прав.

Менеджер имеет право давать работникам задания и возлагать на них ответственность.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Как правило, ответственность не передается (не делится). Передаются конкретные рабочие задания, полномочия и требования под эти задания, т. е. исполнитель как бы берет на себя обязательство разделить с ответственным за работу начальником долю его ответственности. Но в итоге, отвечает за результаты работы определенное лицо (как правило, начальник). Ответственность является категорией юридической и административной. Она устанавливается конкретно каждому лицу и определяются положением (статусом), должностной инструкцией. На ее основе определяются обязанности, например, начальник несет ответственность за:

1. Правильный профессиональный подбор и подготовку подчиненных.
2. Определение работнику сферы деятельности, рабочего задания и рабочего места.
3. Постановку подчиненному задач, инструктирование и информирование его.
4. Делегирование ему полномочий, установление связей и отношений.
5. Своевременный контроль за деятельностью подчиненных.
6. Оценку и мотивацию труда, за координацию и недопущение аварийной ситуации и др.

Начальник не отвечает:

- ✓ за ошибки работников;
- ✓ за их упущения по работе;
- ✓ за личную халатность подчиненных.

Существует несколько видов ответственности менеджера.

Административная ответственность представляет собой один из двух видов административного принуждения. За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- 1) предупреждение;
- 2) административный штраф;
- 3) возмездное изъятие орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- 4) конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;

- 5) лишение специального права, предоставленного физическому лицу;
- 6) административный арест;
- 7) дисквалификация;
- 8) административное приостановление деятельности.

Дисциплинарная ответственность – вид юридической ответственности, основным содержанием которой выступают меры (дисциплинарное взыскание), применяемые администрацией учреждения, предприятия к сотруднику (работнику) в связи с совершением им дисциплинарного проступка.

Гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) с работодателем (предприятием, учреждением, организацией независимо от организационно-правовой формы собственности), обязан добросовестно выполнять трудовые обязанности и соблюдать трудовую дисциплину.

Функции дисциплинарной ответственности:

– регулятивная, т. е. направлена на формирование поведения сотрудника (работника), на определение границы между правомерным и противоправным исполнением своих трудовых обязанностей;

– превентивная, т. е. предупреждение нарушения трудовой дисциплины как самим лицом, которое подвергается дисциплинарной ответственности, так и другими сотрудниками (работниками) (например, за счет создания впечатления о неотвратимости наступления ответственности как результата определённых действий);

– карательная, т. е. предполагает наложение на субъекта, несущего ответственность, неблагоприятных для него моральных и материальных последствий;

– восстановительная и воспитательная, т. е. формирование у лица убеждения о недопустимости совершения действий, влекущих дисциплинарную ответственность.

Материальная ответственность – правовой термин, в общем случае обозначающий обязанность лица возместить ущерб, причиненный другому лицу. Материальная ответственность в трудовом праве – это обязанность работника возместить ущерб, причиненный работодателю (предприятию, учреждению, организации, частному предпринимателю).

Уголовная ответственность – один из видов юридической ответственности, основным содержанием которого выступают меры, применяемые государственными органами к лицу в связи с совершением им преступления.

Уголовная ответственность является формой негативной реакции общества на противоправное поведение и заключается в применении к лицу, совершившему преступление, физических, имущественных и моральных лишений, призванных предотвратить совершение новых преступлений.

4.8. Основные препятствия делегированию. Распределение заданий

Первым препятствием к делегированию чаще всего является внутреннее сопротивление самого руководителя. Делегирование действительно начинается «в голове», т. е. с глубокой внутренней убежденности руководителя в необходимости делегирования максимально широкого круга задач. Руководитель не может решать вопросы стратегической важности, если он занимается рутинной работой, не делегируя задания своим подчиненным.

Список типичных барьеров, мешающих принимать решение о делегировании:

1. «Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных».
2. «У меня мало времени для того, чтобы тратить его на объяснения, а потом на исправления».
3. «Я испытываю некоторое чувство дискомфорта, загружая новой дополнительной работой подчиненных».
4. «Я опасюсь, что другие сделают работу лучше меня или что я потеряю свою значимость, если кто-то другой станет выполнять мою работу».
5. «Я не хочу отдавать подчиненным интересную работу».

Анализ практики делегирования позволяет сформулировать наиболее распространенные проблемные ситуации, которые часто возникают в процессе передачи задач, полномочий и ответственности. Их можно назвать «ловушками делегирования», потому что данные ситуации блокируют процесс делегирования.

Перечислим наиболее распространенные «ловушки делегирования»:

1. *Обратное делегирование.* Эта ловушка в практике делегирования может существовать в двух формах: жесткой и мягкой. Задача открыто возвращается руководителю.

2. *Переделегирование.* Суть этой ловушки – самостоятельное перераспределение подчиненным задач внутри отдела. Часто преподносится руководителю как командная работа.

В реальной управленческой практике руководитель порой не обращает внимания на подобное перераспределение задач самим сотрудником. Однако, поступая подобным образом, подчиненный, по сути, перехватывает лидерство и уменьшает авторитет руководителя. Распределение работы входит в функцию руководителя. Только руководитель знает о степени реальной загрузки каждого сотрудника, а также об их компетентности и мотивированности. Только руководитель в полной мере может оценить соответствие подчиненного данной задаче.

Немаловажно и то, что в случае переделегирования работы размывается зона ответственности за полученный результат. Кто отвечает за выполнение задания – сотрудник, которому делегирована работа, или тот, кому он ее переделегировал?

3. Самоделегирование. Ловушка самоделегирования – очень сложная ловушка, так как внешне ситуация часто выглядит как проявление инициативы способного и энергичного подчиненного.

Очень часто руководители отмечают, что некоторые сотрудники, которые регулярно и по своей инициативе задерживались после работы и брались за дополнительные задачи и проекты, потом использовали ситуацию исключительно в своих интересах. Они часто вели разговор с руководителем, предполагая, что уже внесли некий аванс в виде переработок и дополнительных заданий и теперь имеют право на определенные льготы (как правило, свободное время). Конечно, регулярные задержки сотрудника на работе без предупреждения руководителя воспринимаются на предприятии более лояльно, чем просьбы «уйти раньше на часок, потому что...». Тем не менее в обоих случаях ситуация постепенно уходит из-под контроля. Переработки, как и недоработки, должны быть замечены и оценены руководителем с позиции их необходимости для выполнения работы над проектом.

Основные правила (техника) делегирования:

- 1) подобрать пригодных сотрудников;
- 2) распределить сферы ответственности;
- 3) координировать выполнение порученных задач;
- 4) стимулировать и консультировать подчиненных;
- 5) осуществлять контроль рабочего времени и результатов;
- 6) давать оценку своим сотрудникам (в первую очередь, хвалить, но и конструктивно критиковать);
- 7) прекращать попытки обратного делегирования.

Правила делегирования для подчиненных:

- 1) самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность;
- 2) вовремя и обстоятельно информировать руководителя;
- 3) сообщать руководителю все необычные случаи;
- 4) координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;
- 5) повышать квалификацию, чтобы отвечать требованиям должности.

Для менеджера проблема делегирования заключается скорее не в том, сколько дел он должен делегировать, чтобы разгрузить себя и освободить свое время, а в том, сколько дел он может поручить, не предъявляя своим подчиненным избыточных требований.

Что делегировать, а что нет?

Делегировать в любом случае необходимо:

- ✓ рутинную работу;
- ✓ специализированную деятельность;
- ✓ частные вопросы;
- ✓ подготовительную работу (проекты, бизнес-планы и т. п.).

Не подлежат делегированию:

- ✓ такие функции, как установление целей, принятия решений по выработке стратегии предприятия, контроль результатов;
- ✓ руководство сотрудниками, их мотивация;
- ✓ задачи высокой степени риска;
- ✓ необычные исключительные дела;
- ✓ актуальные, срочные дела, которые не оставляют время для объяснения и повторного обзора;
- ✓ вопрос сугубо доверительного характера.

Когда нужно делегировать?

1. В ежедневных рабочих ситуациях – так часто и так много, как только можно и насколько позволяет рабочая обстановка и потенциал сотрудников.

2. В случае существенных изменений рабочей ситуации, которые требуют нового распределения функций и полномочий, а именно:

- при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение, освобождение);
- при реорганизации и структурной перестройке отдела;
- в случае наступления особых событий, кризисов;
- с появлением новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

4.9. Ключевые принципы предписывающей деятельности.**Техника и формы передачи распоряжений**

Менеджер как субъект власти осуществляет свою деятельность с помощью предписывающего влияния. *Предписывающее влияние* – это прямое административное указание, которое имеет обязательный характер и адресуется управляемым объектам или лицам [12]. Большинство административных решений менеджера должны принимать конкретную юридическую форму: приказ; распоряжение; указания; поручения.

При подготовке текста административного документа должно присутствовать обязательное соблюдение таких основных принципов: объективности содержания и нейтральности тона, полноты и гласности деятельности.

Приказ – это правовой акт, который издается менеджером как руководителем организации с целью решения основных оперативных заданий. Это письменное изложение решения определенного задания с перечнем конкретных целей, сроков, порядка, ответственных лиц и форм контроля. В зависимости от содержания различают такие *виды приказов* [12]:

1. *Приказы по общим вопросам* связаны с созданием производственно-хозяйственной деятельности, ликвидацией, переименованием, изменением масштаба организации или структурного подразделения. Такие приказы издаются на выполнение решений государственных органов власти, инициативы руководителя или подчиненных ему структурных подразделений. К этой группе принадлежат также приказы, которые касаются утверждения или изменения положений, инструкций, правил, структуры. Как правило, в подготовке Проекта приказа принимает участие подразделение или должностные лица, которых непосредственно касается этот приказ или их деятельность связана с его выполнением. Текст приказа состоит из констатирующей и предписывающей частей. В первой части подаются события и факты, которые являются основой для издания приказа, во второй – перечень необходимых действий и сроки выполнения. Текст предписывающей части приказа разделяют на пункты, каждый из которых содержит указание исполнителю, содержание действия и сроки выполнения. В последнем пункте предписывающей части отмечают тех, на кого возлагается контроль за выполнением приказа.

2. *Приказы о личном составе*: ими оформляют назначение перемещения, освобождения, поощрения, взыскания и другие действия относительно работников. Их выдают, как правило, на основании заявлений, докладных записок и других документов. Текст приказа о личном составе может состоять из нескольких пунктов. Они располагаются в такой последовательности: назначение на должность, перемещение, освобождение от работы, предоставления отпуска, благодарности и др.

Проект приказа о личном составе в случае необходимости согласовывают с руководителями заинтересованных подразделений и юрисконсультom.

С приказом должны быть ознакомлены все отмеченные в нем лица. Они должны поставить подпись на основном экземпляре приказа или на специальном бланке. В отдельных случаях приказы доводятся к сведению всего персонала организации. Приказы по общим вопросам и о личном составе имеют отдельную нумерацию, которая начинается с начала каждого календарного года.

Принципы распорядительной деятельности приведены на рис. 4.2.



Рис. 4.3. Принципы распорядительной деятельности

Распоряжение – сообщение, переданное руководителем подчиненному, которого касается содержание и результаты его деятельности.

Цель распоряжения – обязать подчиненных к тем или иным действиям и мобилизовать их инициативу для решения оперативных вопросов. В отличие от приказа, распоряжения имеют ограниченный срок действия и касаются узкого круга вопросов и исполнителей. Оно содержит обязательное для выполнения задание, перечень ограничений (то есть того,

что не следует делать) и, в отдельных случаях, инструкции о порядке выполнения заданий. Распоряжения должны отвечать стратегии организации и компетенции как менеджера, так и исполнителей. Аналогично к приказу текст распоряжения также имеет констатирующую и предписывающую части. В предписывающей части подаются указания исполнителю, содержание действия и сроки выполнения. В последнем пункте отмечаются лица, на которых возлагается контроль за выполнением распоряжения. По способам распоряжения могут быть: устными, письменными, смешанными. Это зависит от срочности и важности решения проблемы, взаимоотношений между менеджером и подчиненными, степени ответственности обеих сторон.

Формы передачи распоряжений представлены на рис. 4.3.

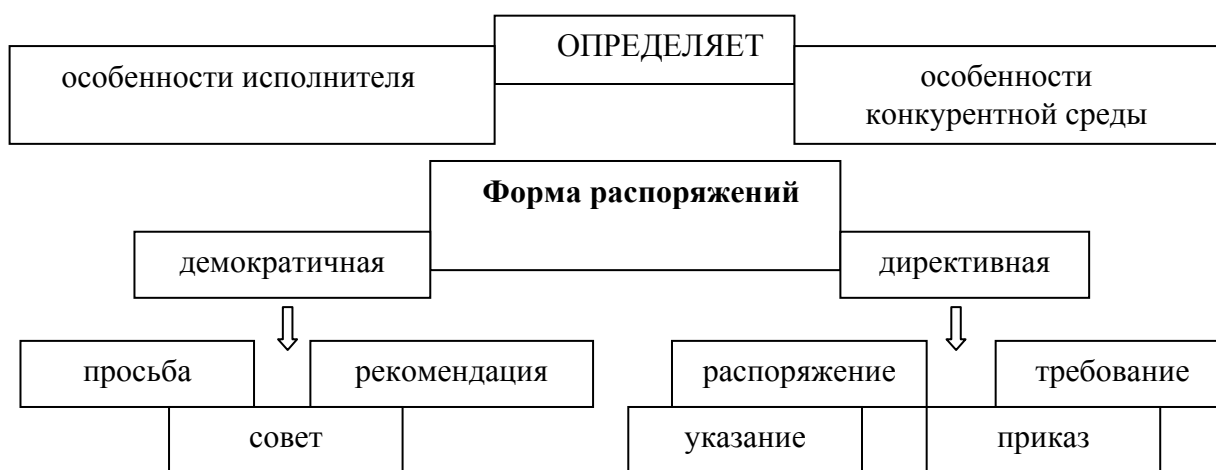


Рис. 4.4. Формы передачи распоряжений

Наиболее распространенной оперативной формой предписывающего влияния менеджера является *указание*. Оно, как правило, дается в устном виде. Устные распоряжения отдаются во время решения срочных заданий небольшой сложности и важности и, как правило, в стабильных коллективах. Чаще всего эту форму применяют менеджеры низшего уровня управления. Иногда менеджер осуществляет предписывающее влияние в виде *поручения*. Оно регламентирует только содержание задания, оставляя подчиненным право выбора способа действий, а иногда и сроков выполнения. В поручении, как правило, подается информация о конкретных целях и заданиях, на основании которой подчиненные могут самостоятельно принимать решение и работать. Эта информация должна быть четкой и понятной во избежание возможного неадекватного понимания подчиненными мнения менеджера.

Сроки выполнения приказа, распоряжения, указания устанавливаются менеджерами с указанием конкретной даты, к которой нужно получить ожидаемый результат (например, до 13.09.2013 г.), и опреде-

ляются с момента их подписания. Срок выполнения документа, который направляется в подчиненную организацию, определяется с момента подписания его руководителем высшего уровня управления.

Степень категоричности требований в предписывающей деятельности менеджера зависит от стиля руководства менеджера.

Конечно, задание, которое изложено в приказе, распоряжении, указании или поручении, должно отвечать реальным возможностям исполнителей и формулироваться в двух пределах: максимальном, который не следует превышать, и минимальном, ниже которого опускаться нельзя. Задание нужно формулировать таким образом, чтобы его хорошо понял другой человек, а сроки выполнения были четко определенными и обсужденными вместе с подчиненными. В противном случае ослабляется исполнительская дисциплина.

Патрик Форсит рекомендует менеджеру в процессе подготовки приказа или распоряжения придерживаться такой последовательности в изложении информации [134]:

1) четко определить, что именно нужно сделать (дать детальное объяснение);

2) определить, для чего это нужно сделать (понимание цели повышает мотивацию действия относительно ее выполнения);

3) определить, как нужно сделать (какие именно использовать методы, инструменты и тому подобное);

4) четко определить срок, к которому следует закончить работу.

Такие действия менеджера дают возможность увеличить уверенность в том, что исполнитель поймет распоряжение, и оно будет выполнено должным образом.

Вопросы для закрепления материала

1. Цель управленческого труда, его объект, предмет, средства и продукт как процесс управления.

2. Уясните расчленение управленческого труда на отдельные процессы.

3. Определите коэффициент централизации управленческих функций и работ.

4. Установите оценку степени регламентации функций управленческого труда.

5. Определите коэффициент разделения и кооперации труда.

6. Укажите факторы, которые обеспечивают необходимость нормирования управленческого труда.

7. Что понимают под «делегированием»?

8. Какие правила делегирования Вы знаете?

9. Назовите формы предписывающего влияния.

10. Назовите причины невыполнения распоряжений, указаний.
11. В чем причина ослабления дисциплины на предприятии?
12. В каких случаях необходимо ослабить требовательность.
13. Перечислите виды ответственности менеджера.

Тесты для проверки знаний

1. *Квалификационное разделение управленческого труда способствует:*

- а) достижению максимального эффекта работы на каждом рабочем месте;
- б) улучшению творческой работы;
- в) равномерной загрузке всех работников;
- г) улучшению качества управления.

2. *Под кооперацией труда понимают:*

- а) материальную заинтересованность работников;
- б) удовлетворенность работой;
- в) установление оптимальных пропорций между структурными подразделениями и отдельными исполнителями;
- г) структуру предприятия.

3. *Лишняя численность работников приводит к:*

- а) неустроенности информационных потоков;
- б) снижению оперативности и ответственности работников;
- в) не достижению точного уровня механизации и автоматизации труда;
- г) креативности в управлении.

4. *Методами нормирования управленческого труда является:*

- а) аналитически-расчетный;
- б) аналитически-исследовательский;
- в) среднестатистический;
- г) регрессионный.

5. *Преимущество аналитически-исследовательского метода нормирования труда:*

- а) изучает трудоемкость выполнения работ один раз в день;
- б) требует наличия разработанных нормативов;
- в) устанавливает регламентацию выполняемых работ за квартал;
- г) сравнивает запланированные работы.

6. *Недостаток аналитически-исследовательского метода нормирования труда:*

- а) трудоемкие расчеты;
- б) низкая степень подготовленности специалистов;

- в) неудовлетворенность оснащением техническими средствами;
- г) сложная организация труда.

7. Цель управленческого труда состоит в:

- а) определении целей организации;
- б) координации совместной деятельности работников организации;
- в) выяснении конфликтной ситуации в коллективе;
- г) уточнении места менеджера в иерархии;
- д) организации рабочего места менеджера.

8. Объектом управленческого труда являются:

- а) методические рекомендации по организации деятельности;
- б) положения о структурных подразделениях;
- в) труд персонала организации;
- г) должностные инструкции;
- д) информационные технологии.

9. Предметом управленческого труда являются:

- а) методические рекомендации по организации деятельности;
- б) положения о структурных подразделениях;
- в) труд персонала организации;
- г) должностные инструкции;
- д) информация;
- е) отношения людей в процессе организации совместной деятельности.

10. Средствами управленческого труда являются:

- а) интеллект;
- б) цель;
- в) знание;
- г) умение;
- д) стратегия;
- е) миссия.

11. Продуктом управленческого труда являются:

- а) денежные средства;
- б) управленческое влияние в виде управленческого решения;
- в) материальные ценности;
- г) интеллектуальные ценности;
- д) маркетинговые исследования.

12. Виды кооперации работы:

- а) параллельная;

- б) совершенная;
- в) новаторская;
- г) последовательная;
- д) эпизодичная.

13. Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется по таким направлениям:

- а) общее руководство;
- б) деятельностное руководство;
- в) инновационное руководство;
- г) технологическое руководство;
- д) экономическое руководство;
- е) целостное руководство;
- ж) оперативное управление;
- з) управление персоналом.

14. Функции управленческих работников:

- а) точные;
- б) локальные;
- в) жесткие;
- г) сквозные;
- д) правовые;
- е) конечные.

15. Виды управленческого труда как умственного:

- а) настоящий;
- б) эвристический;
- в) административный;
- г) оперативный;
- д) операционный;
- е) трудовой.

16. Количество функций, которые закрепляют за руководителем, зависит от факторов:

- а) общий объем работ;
- б) направления деятельности;
- в) образованности руководителя;
- г) количество подчиненных;
- д) широта согласований принятых руководителем решений.

ТЕМА 5

МЕТОДОЛОГИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И НОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

5.1. Порядок расчета нормативов трудоемкости управления.

Оценка уровня организации труда и его эффективности

5.2. Методы нормирования управленческой деятельности

5.3. Особенности времени как ресурса. Тайм-менеджмент.

5.1. Порядок расчета нормативов трудоемкости управления.

Оценка уровня организации труда и его эффективности

Главные задачи менеджеров в управлении персоналом заключаются в том, чтобы: во-первых, воспитывать работников способными к общим действиям в процессе производства; во-вторых, обеспечивать эффективную и результативную работу персонала; в-третьих, сглаживать свойственные работникам индивидуальные особенности и обеспечивать общие коллективные результаты деятельности предприятия. Для осуществления этих задач менеджер должен:

- способствовать систематическому повышению уровня квалификации и развитию умений работников;
- проверять и оценивать результаты в достижении намеченных целей, не делая на работников давления, а вознаграждая их;
- в случае неудач нести личную ответственность, а не переводить ее на подчиненных;
- проявлять лояльность относительно работников в случае их просчетов и неудач;
- находить компромиссные решения для решения конфликтов;
- учитывать индивидуальность работников и иметь к каждому свой подход;
- всегда чувствовать ответственность перед персоналом;
- улучшать условия труда сотрудников;
- стимулировать работников к взаимодействию;
- помогать каждому работнику чувствовать результаты своего труда.

Управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). При этом необходимо правильно распределять и кооперировать труд.

Различают функциональное, квалификационное и технологическое разделение управленческого труда.

Функциональный управленческий труд заключается в обособленности однородных функций по управлению и технологическому обслуживанию производства, а также в специализации на выполнении этих функций отдельными исполнителями и подразделениями аппарата управления. При этом появляются возможности централизации выполнения функций, коллективной автоматизации управленческих операций и процедур, которые способствуют увеличению части творческой работы руководителей и специалистов.

Оценку централизации управленческих функций и работ можно провести, определив коэффициент централизации ($K_{ц}$) по формуле:

$$K_{ц} = \frac{Ч_3}{Ч_{общ}}, \quad (5.1)$$

где $Ч_3$ – численность работников, занятых в аппарате управления;

$Ч_{общ}$ – общая численность работников на предприятии.

Для оценки степени рациональности распределения функций между структурными подразделениями аппарата управления используется коэффициент регламентации (звенности) функций ($K_{р\phi а}$):

$$K_{р\phi а} = \frac{П_n}{П_{общ}} \cdot \frac{\Phi_{\phi}}{\Phi_{общ}}, \quad (5.2)$$

где $П_n$ – количество структурных подразделений аппарата управления, которые имеют утвержденные положения;

$П_{общ}$ – общее количество структурных подразделений аппарата управления;

Φ_{ϕ} – количество функций, фактически выполняемых структурным подразделением, предусмотренных утвержденным положением;

$\Phi_{общ}$ – общее количество функций, возложенных на структурное подразделение предприятия.

Квалификационное разделение предусматривает рациональное закрепление управленческих работ с учетом их сложности, а также уровня

квалификации, опыта и личных качеств конкретных исполнителей. Оно способствует: достижению максимального эффекта работы на каждом рабочем месте при наименьших расходах; равномерной загрузке всех работников во времени с нормальной напряженностью труда; удовлетворенности и материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия.

Технологическое разделение представляет собой специализацию работников управления по выполнению работ, связанных с технологическим процессом и которые будут выполняться с помощью технических средств. Распределение труда на предприятии сопровождается кооперацией труда. Это неразрывные стороны единственного процесса: правильного размещения и наиболее эффективного использования труда.

Под кооперацией труда в сфере управления понимают установление оптимальных пропорций между структурными подразделениями и отдельными исполнителями, а также эффективное взаимодействие руководителей и исполнителей с целью повышения эффективности производства.

Реальность разделения и кооперации труда можно оценить с помощью коэффициента ($K_{p\ k\ t}$) по формуле:

$$K_{p\ k\ t} = \frac{Ч_{пос}}{Ч_{общ}} \cdot (1 - Y_{вф}), \quad (5.3)$$

где $Ч_{пос}$ – численность постоянных работников управления, на которых распространяются утвержденные должностные инструкции;

$Ч_{общ}$ – общее число работников предприятия или подразделения;

$Y_{вф}$ – удельный вес несвойственных работникам функций в фонде рабочего времени по данным фотографии рабочего времени.

Все три вида разделения труда целесообразно использовать в совокупности, одновременно. Для этого необходимо иметь научно обоснованную организационную структуру и действенные методы управления.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать коэффициент территориальной концентрации (укрупнение организации):

$$K_{т.к.} = П_{пр.ф.} / П_{пл.} \quad (5.4)$$

где $П_{пр.ф.}$ – количество предприятий данного типа, функционирующих в регионе деятельности этого предприятия;

$П_{пл.}$ – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

Эффективным направлением организации управленческого труда являются прогрессивные системы и методы работы. Это обосновывается тем, что они базируются: на рациональной технологии управленческих процессов; на широкой механизации и автоматизации процессов инженерно-управленческого труда, которые обеспечивают новые возможности улучшения качества управления; на прогрессивной организации производства, которая обеспечивает скоростную подготовку и возобновление выпуска конкурентоспособной продукции, оптимальное оперативно-производственное планирование производства; основанный на экономических методах управления с широким использованием управленческой техники.

Рациональность применяемых методов труда работниками аппарата управления оценивается коэффициентом (K_{MT}), который определяется по формуле:

$$K_{\text{MT}} = \frac{Ч_n}{Ч_{\text{общ}}} \cdot \frac{P_{\text{фп}}}{P_{\text{общ.п.у.}}}, \quad (5.5)$$

где $Ч_n$ – количество служащих, на которых распространяются разработанные процедуры или другие документы, которые фиксируют методы и средства выполнения управленческих операций;

$P_{\text{фп}}$ – количество работ, фактически выполняемых в соответствии с утвержденными процедурами техпроцесса управления;

$P_{\text{общ.п.у.}}$ – общее количество работ, на которые распространяются утвержденные процедуры управления.

Эффективность организационной структуры оценивают с помощью показателей, характеризующих деятельность управляемого объекта. Коэффициент эффективности организационной структуры (\mathcal{E}_y):

$$\mathcal{E}_y = P_n / \mathcal{Z}_y, \quad (5.6)$$

где P_n – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

\mathcal{Z}_y – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Важным направлением организации управленческого труда является усовершенствование организации рабочих мест и условий труда. Для этого необходимо: широко использовать типичные проекты, АРМ относительно определенных должностных групп работников аппарата управления; применять систему комплексной их оснастки и обслуживания; обеспечить

оптимальные условия труда на каждом рабочем месте и в каждом подразделении; создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе; подбирать и рационально распределять кадры с учетом личных качеств каждого работника и соединения их интересов с общими заданиями.

Работа менеджера состоит в том, чтобы показать эффективность организационной структуры.

Формирование эффективной организационной структуры можно рассматривать с позиции принятия управленческих решений. Рациональная организация управленческого труда является необходимой базой его нормирования, что, в свою очередь, является основой усовершенствования организации труда, правильного планирования численности работников управления, оплаты их труда.

Управленческий труд состоит из трудовых затрат на осуществление функций управления, каждая из которых включает комплекс конкретных работ. Эти работы разделяются на операции, отдельные элементы и микро-элементы. Опыт предприятий свидетельствует, что аппарат управления обычно выполняет до 200-250 отдельных работ. Основные показатели общих расходов управленческого труда зависят от типа и размера предприятия, применяемых методов и приемов управления, ряда других факторов. Для сокращения расходов необходимо нормировать управленческий труд.

Нормирование управленческого труда является системой научно обоснованного установления расходов времени на выполнение определенной работы в управлении или объема работы, которая может быть выполнена за единицу рабочего времени.

При нормировании управленческого труда определяются трудоемкость отдельных видов работы и необходимая численность работников аппарата управления.

Определение трудоемкости отдельных управленческих работ и операций необходимо: во-первых, для правильного решения вопросов рационального разделения труда и использования работников управления по их квалификационным и должностным характеристикам; во-вторых, для обеспечения надлежащей оплаты труда; в-третьих, для анализа рациональности процессов труда и уровня его производительности; в-четвертых, для определения потребности в технических средствах управления; в-пятых, для расчета себестоимости выполнения управленческих работ.

Численность руководителей, специалистов и служащих, необходимо определять для:

- 1) правильных пропорций между отдельными категориями работников;
- 2) рациональной структуры аппарата управления;

3) расчета штатного расписания и установления фонда заработной платы работников, занятых управлением;

4) экономической эффективности мероприятий по усовершенствованию организации труда и управления.

Следовательно, нормирование управленческого труда дает возможность избежать как необоснованного увеличения, так и произвольного сокращения численности аппарата управления.

Необходимость нормирования управленческого труда определяется рядом факторов:

Важнейшим среди них является *фактор экономии* рабочего времени. Действие этого фактора способствует: снижению численности и удельного веса управленческого персонала среди всех работающих на предприятии; усилению влияния управленческого персонала на повышение производительности труда основных и вспомогательных работников; ускорению научно-технического процесса на всех стадиях производства.

Второй фактор – это тенденция роста численности управленческого персонала, связанная с недостижением уровня механизации и автоматизации труда в управлении, неустроенности информационных потоков, которые требуют увеличения численности управленческих работников.

Третий фактор – обеспечение правильных пропорций и соотношений в численности аппарата управления. Недостаточное число работников в некоторых звеньях управления утрудняет выполнение соответствующих функций, замедляет процесс подготовки, обоснования и принятия управленческих решений; усложняет их реализацию.

Лишняя численность работников управления приводит к появлению ненужных уровней и звеньев в системе управления, снижения оперативности и ответственности работников, при выполнении управленческих решений. Все это существенно отражается на конечных результатах производства и его эффективности.

Основными показателями экономической эффективности организации труда является:

1. Прирост производительности труда в результате сокращения численности работников, снижения трудоемкости, увеличения длительности фазы устойчивой работоспособности.

$$\Delta\Pi = \frac{\sum_{i>1} E_{pi} \cdot 100}{R_{сеп.} - \sum_{i<0} E_{pi}}, \quad (5.7)$$

где E_{pi} – численность работников, которые условно высвобождаются при внедрении мероприятия по организации труда;

$R_{сер.}$ – среднесписочная численность работающих на участке (в цехе), чел.

$$\Pi = \frac{100 \cdot T_p}{100 - T_p}, \quad (5.8)$$

где T_p – снижение трудоемкости продукции в результате внедрения мероприятия %.

$$\Pi = \frac{P_1 - P}{P_1 + 1} \cdot 100, \quad (5.9)$$

где P – удельный вес длительности фазы высокой работоспособности в общем фонде рабочего времени к внедрению мероприятия, %;

P_1 – удельный вес длительности фазы высокой работоспособности в общем фонде рабочего времени после внедрения мероприятия.

2. Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$E_{год} = (Z_1 + Z_2) \cdot B_2 - E_n Z_{ед}, \quad (5.10)$$

где Z_1 и Z_2 – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятий, грн.;

B_2 – годовой объем продукции после внедрения мероприятий, шт.;

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (0,15-0,20);

$Z_{ед}$ – единоразовые расходы на разработку и внедрение мероприятий, грн.

5.2. Методы нормирования управленческой деятельности

По своему содержанию управленческий труд сложный и разнообразный, поэтому для каждой группы работников управления необходимо применять наиболее эффективные методы нормирования.

Нормирование труда – это процесс установления необходимых затрат труда и его результатов, оптимальной численности работников различных категорий и групп, их удельных соотношений в общей численности персонала организации, необходимых соотношений между численностью работников и количеством единиц оборудования.

Используют такие методы нормирования:

- аналитически-расчетный;
- аналитически-исследовательский;
- среднестатистический.

Самым распространенным методом нормирования является *аналитически-расчетный метод*, основанный на анализе действующей организации труда, выявлении резервов производства, использовании нормативов трудоемкости, времени, микроэлементов, численности и обслуживания. Этот метод бывает двух видов: укрупненное и дифференцированное нормирование.

При *укрупненном нормировании* устанавливается необходимая и достаточная численность работников для выполнения определенного объема управленческих работ.

При *дифференцированном нормировании* определяются необходимые расходы времени на выполнение единицы работы. Целесообразно эти виды нормирования соединить. Это предопределено тем, что трудовые процессы в системе управления имеют разную степень регламентации. Поэтому для нормирования простых по содержанию и регулярно повторяемых работ и операций используются нормативы трудоемкости и времени.

Для установления необходимой численности работников управления в целом по предприятию и в структурных подразделениях используются нормативы численности, нормы управляемости и обслуживания.

Аналитически-исследовательский метод нормирования основывается на исследовательских способах получения и обработки необходимых выходных данных. В одном случае, нормирование производится по результатам изучения расходов рабочего времени путем построения рациональных балансов, проведения хронометража и самой фотографии рабочего времени. В другом – основывается на изучении трудоемкости выполняемых работ, а также на статистическом анализе данных первичного учета о расходах труда и численности работников с помощью математического программирования и регламентации выполняемых работ.

Этот метод нормирования имеет свои преимущества и недостатки. Преимущество заключается в том, что он не требует наличия разработанных нормативов. Недостатки – требует проведения трудоемких разработок и расчетов. Поэтому он доступен лишь специалистам высокой квалификации.

При нормировании управленческого труда используют такие *виды норм*: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы управляемости, нормы соотношения, нормы численности.

Норма времени – это величина затрат рабочего времени (в человеко-минутах, человеко-часах), установленная для выполнения единицы работы (продукции) одним или группой работников, в частности бригадой,

соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Она определяется по формуле:

$$N_{\text{в}} = (T_{\text{осн.}} + T_{\text{вспом.}}) * \left(1 + \frac{K}{100}\right), \quad (5.11)$$

где $N_{\text{в}}$ – норма времени на определенную работу в управлении, сек., мин. или час;

$T_{\text{осн.}}$ – основное время, сек., мин. или час;

$T_{\text{вспом.}}$ – вспомогательное время, сек., мин. или час;

K – дополнительное время на подготовительно заключительные приемы, организационное и техническое обслуживание, отдых и личные потребности, в процентах от оперативного времени ($T_{\text{осн.}} + T_{\text{вспом.}}$).

Основное, вспомогательное и дополнительное время устанавливаются по нормативам в зависимости от определенного вида управленческих операций.

Норма выработки – это установленный объем работы (количество операций, единиц продукции, изделий и т. п.), которую работник или группа работников (бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени (час, смену или иную единицу) в данных организационно-технических условиях. Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуки, тонны, метры и др.) и выражают результат деятельности работника, являясь критерием оценки производительности труда. Например, норма выработки в смену определяется делением продолжительности рабочей смены на норму времени выполнения операции.

Между нормой времени на операцию и нормой выработки существует обратно пропорциональная зависимость. Так, если норма времени на одну штуку продукции равна 1 ч, 1/2, 1/4, 1/10 ч, то норма выработки в 1 ч будет соответственно равна 1, 2, 4, 10 шт.

При уменьшении нормы времени на выполнение операции норма выработки в штуках увеличивается, но не в одинаковой мере: уменьшение нормы времени в процентах не бывает равным проценту увеличения нормы выработки. Она определяется по формуле:

$$N_{\text{выр.}} = \frac{1}{N_{\text{врем.}}}, \quad (5.12)$$

где $N_{\text{выр.}}$ – норма выработки персоналом управления;

$N_{\text{врем.}}$ – норма времени на одну управленческую операцию или работу, час.

Норма обслуживания – это регламентированная численность рабочих мест, структурных подразделений, которые должны обслуживаться в единицу рабочего времени (в течение смены, месяца или иной единицы) одним работником аппарата управления. Она определяется по формуле:

$$N_{\text{обс}} = \frac{T}{t_{\text{обс}}}, \quad (5.13)$$

где $N_{\text{обс}}$ – норма обслуживания;

T – длительность рабочего дня (час., дней);

$t_{\text{обс}}$ – время обслуживания одного объекта в течение рабочего дня или другого периода, час.

Норма управляемости – оптимальное число работников, которых необходимо закрепить за одним руководителем с таким расчетом, чтобы руководство осуществлялось наиболее эффективно.

Для руководства среднего звена норма управляемости ($N_{\text{рук}}$) определяется по формуле:

$$N_{\text{рук}} = \frac{K}{C} \frac{c^x}{y^p} * z, \quad (5.14)$$

где K_c – коэффициент специализации;

C_p – средний разряд работы в цехе;

x – показатель степени при значении среднего коэффициента специализации;

y – показатель степени при значении среднего разряда работы;

z – наибольшая величина норм управляемости для данного вида подразделений (цехов, участков).

Установление норм обслуживания и норм управляемости обеспечивает наиболее полную загрузку руководителей и всех работников аппарата управления.

Норма соотношения – это величина, регламентирующая количественные пропорции между различными категориями и должностными группами работников, необходимые для качественного выполнения работ (функций).

На предприятии (в организации) соотношение численности между руководителями, специалистами и техническими исполнителями составляет 0,1 : 0,6 : 0,3, т. е. в структуре кадров служащих удельный вес руководителей – 10 %, специалистов – 60 %, технических исполнителей – 30 %. Таким образом, на каждого руководителя должно быть предусмотрено

в среднем по предприятию (организации) шесть специалистов и три технических исполнителя.

Норма численности – это число работников определенных профессий и квалификаций, необходимое для выполнения определенной функции управления или работ, порученных структурному подразделению. Она устанавливается с разной степенью укрупнения и определяется по предприятию в целом, по функциям управления, по отдельным уровням управления и структурным подразделениям.

Норма численности – это самый распространенный вид норм в управлении, призванная обеспечить установление такой численности управленческих работников, которая объективно необходима для эффективного управления предприятием. Поэтому такая норма рассчитывается в зависимости от многих факторов. **Первая группа** – факторы, которые характеризуют масштабы и особенности производства, взаимосвязи с другими предприятиями и т. п. Они прямо и непосредственно влияют на объем работ по управлению предприятием.

Вторая группа – факторы, которые характеризуют систему и методы управления, применяемую управленческую документацию и пр. Они прямо и непосредственно влияют на производительность труда управленческих работников.

Наиболее перспективным методом установления численности аппарата управления является использование теории массового обслуживания. Она предоставляет возможность определить оптимальную численность исполнителей и степень их загруженности. Но для этого необходимо иметь установленные нормы времени для выполнения разных работ, которые учитывают степень подготовленности исполнителей и их оснащенность техническими средствами труда.

5.3. Особенности времени как ресурса.

Тайм-менеджмент

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т. к. в результате получаемой информации о затратах времени решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Такие исследования проводятся с целью:

- определения структуры операций, затрат рабочего времени;
- рациональных приемов и методов труда;
- выявления причин невыполнения норм;
- нерациональных затрат и потерь рабочего времени;
- разработки нормативных значений;
- оценки качества выполняемой работы и т. д.

Под рабочим временем понимают длительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен исполнять свои производственные или служебные обязанности. Рабочее время измеряется длительностью отработанного времени в течение рабочего дня, недели, месяца, года и регулируется национальным законодательством, которое определяет его предельную величину, по календарному периоду (чаще всего это неделя).

Длительность рабочего времени по Конституции составляет 8 часов, но украинским менеджерам, особенно высшего и среднего уровней, иногда приходится работать 11 часов, что на 3 часа превышает норму.

В зависимости от возраста и условий труда, для отдельных категорий работников законодательство установило сокращенное рабочее время. В первую очередь, это относится к молодежи, которая еще не достигла 18 лет, лицам, занятым на тяжелой и вредной работе и пр.

Если характер производственных процессов позволяет, то рабочее время может быть неполным, гибким или скользящим и реализоваться в соответствующем подходе к организации рабочего дня или недели (работа по суткам, сменам).

Время является важным ресурсом, поэтому учитывать его необходимо тщательно, но для учета необходима классификация затрат рабочего времени.

В зависимости от назначения рабочее время делится на *время работы* и *время перерывов* (рис. 5.1).

Под временем работы понимается часть рабочего дня, в течение которого производится выполняемая работа.

Под временем перерывов понимается часть рабочего дня, в течение которого трудовой процесс не осуществляется по различным причинам.

Время работы, в свою очередь, подразделяется на два вида затрат: *время выполнения производственного задания* ($T_{пз}$) и *затраты времени на выполнение не свойственных данному работнику операций, которые могут быть устранены* ($T_{пз}$).

Время выполнения производственного задания включает в себя *подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места*.

Подготовительно-заключительное время ($T_{пз}$) – это время, которое затрачивается на подготовку себя и своего рабочего места к выполнению производственного задания, а также на все действия по его завершению.

Оперативное время ($T_{оп}$) – это время, в течение которого рабочий выполняет задание (изменяет свойства предмета труда). Оно делится на основное (технологическое) и вспомогательное.

Основное ($T_{ос}$) *или технологическое время* – это время, затраченное непосредственно на изменение предмета труда.

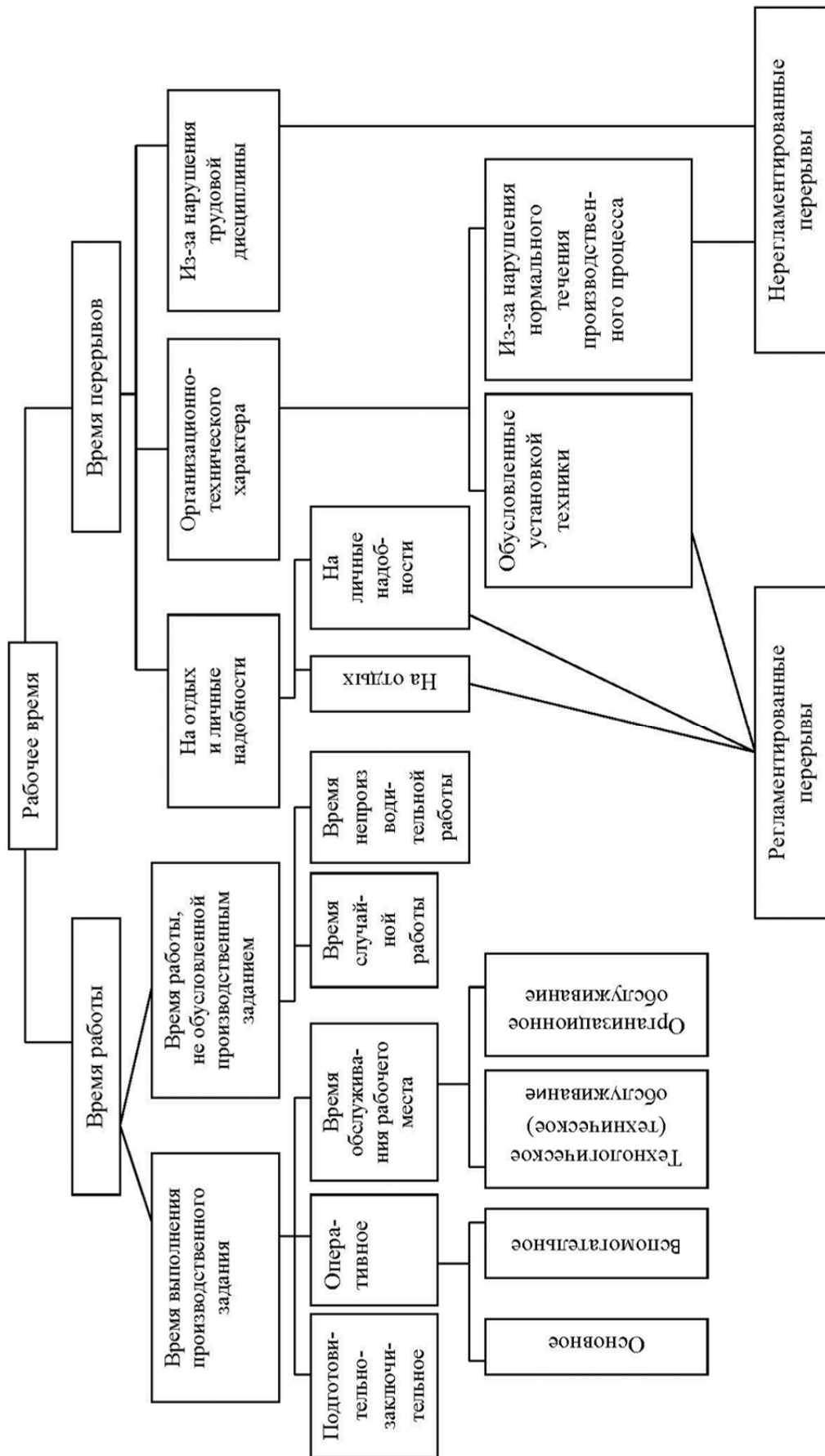


Рис. 5.1. Классификация затрат рабочего времени [142]

В течение *вспомогательного времени* ($T_{вс}$) выполняются действия, необходимые для осуществления основной работы.

К *времени обслуживания рабочего места* ($T_{орм}$) относят затраты времени, связанные с уходом за рабочим местом и поддержанием оборудования, инструментов и приспособлений в рабочем состоянии в течение смены. В машинных и автоматизированных процессах оно включает в себя *время технического* ($T_{то}$) и *время организационного* ($T_{оо}$) *обслуживания* рабочего места. К *времени технического обслуживания рабочего места* относится время на обслуживание рабочего места в связи с выполнением данной операции или конкретной работы (замена затупившегося инструмента и др.). К *организационному обслуживанию* относится уход за рабочим местом в течении смены, а также уборка рабочего места в конце смены.

В некоторых отраслях промышленности (угольной, металлургической, пищевой и др.) затраты времени на обслуживание рабочего места не выделяются, а относятся к *подготовительно-заключительному времени*.

Время перерывов делится на: *перерыв на отдых и личные потребности* ($T_{отл}$), *перерывы организационно-технического характера* ($T_{пот}$), *перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины* ($T_{нтд}$).

Перерыв на отдых и личные потребности – это время, используемое рабочим для отдыха в целях предупреждения усталости, а также для личной гигиены.

Перерывы организационно-технического характера – это время, обусловленное технологией и организацией производства ($T_{пт}$), а также нарушениями течения производственного процесса ($T_{пнт}$).

Перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины – это опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы, т. е. просто по вине рабочего.

В результате анализа затрат рабочего времени можно получить несколько полезных показателей:

$$K_{исп.раб.вр.} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП_{(мин)}}{\text{Продолжительность раб.дня}_{(мин)}}$$

ПЗ – подготовительно-заключительное время;

ОП – оперативное время;

ОМ – время обслуживания рабочего места;

ВОП – нормативное время на отдых и личные потребности.

$$K_{\text{затр. раб. вр. повине раб.}} = \frac{\text{ПР} - \text{ВОН}_{(\text{мин})}}{\text{Продолжительность раб. дня}_{(\text{мин})}}$$

ПР – перерывы, которые зависят от работника.

$$K_{\text{затрат раб. вр. не повине раб.}} = \frac{\text{ВН}_{(\text{мин})}}{\text{Продолжительность раб. дня}_{(\text{мин})}}$$

ВН – затраты рабочего времени, которые не зависят от работника.

Однако, если проанализировать, как используется рабочее время менеджера, то полезная занятость составляет лишь 5-6 часов, что и является результатом неумения распределять правильно время. Полезный труд менеджера не превышает 70-80 % [12]. Когда идет речь о полезной занятости, то имеется в виду перечень работ, видов деятельности, принятия решений, и всего того, что входит в компетенцию конкретного менеджера.

Таким образом, речь идет не о длительности труда менеджера, а об управлении своим временем. **Управление временем** – основной ресурс, который включает определение длительности сроков выполнения работы, ее частей, минимизацию временных характеристик, полезное использование резерва времени, контроль за использованием времени, прогнозирование сроков завершения работ, этапов и работы в целом, а также принятия решений относительно ликвидации нежелательных временных отклонений [124].

Управление временем или тайм-менеджмент – это процесс, который требует дисциплины, сознательного подхода к себе, означает самоорганизацию. *Самоорганизация* – это умение распределять время, экономно его использовать и рационально организовать свой умственный труд. Поэтому о тайм-менеджменте можно говорить как об управлении перераспределением объема труда и изменении его содержания во времени и пространстве [126]. Причиной неудовлетворительной работы многих менеджеров, особенно начинающих, является отсутствие четкости, плановости и организованности в работе.

Приемы тайм-менеджмента, которые помогут каждому человеку максимально оптимизировать свое время и деятельность.

Прием первый заключается в **планировании** – один из важнейших элементов управления временем. Суть состоит в том, что время, потра-

ченное на планирование, сокращает время, необходимое на работу в целом. В процессе планирования принимаются решения о том, что, когда и как следует Вам сделать. Любое планирование современные специалисты рекомендуют проводить в два этапа: составить список и определить приоритеты.

Все, что упомянуто Вами в списке, равноценно. После составления списка дела распределяются в порядке их значимости конкретно для Вас в настоящее время. Помните, что ни один список не является полным, пока он не отражает порядка важности дел. Как только Вы составили такой список, завершите его определением приоритетов. Это и есть основа планирования.

Написать список дел несложно, а вот расставить приоритеты, особенно с первого раза, – сложнее. Однако уже давно «изобретены» следующие два метода. Оба метода основываются на популярном правиле Парето, или концепция «немногих важных и многих второстепенных дел». Сущность правила Парето относительно деятельности людей заключается в том, что 20 % усилий человека дает 80 % результата. Мнение Парето развил англичанин Ричард Кох, который отметил то, что отдельные действия приводят к важным результатам, а большинство действий – это лишь потеря времени [131]. 20 % затрат труда менеджера на решение действительно важных проблем обеспечивают 80 % результата, на остальные 80 % расходов труда и решения второстепенных проблем приходится лишь 20 % результата. По словам Патрика Форсита, 80 % документов, с которыми придется работать менеджеру, дают лишь 20 % нужной информации, а 20 % производственных ошибок приводят к 80 % брака [134]. При планировании нужно исходить из того, что лишь 2-3 пункта в плане являются действительно важными, все другие второстепенные.

Планирование является наилучшим способом избавиться спешки и выполнять все вовремя, чтобы не попасть в критическую ситуацию. То, что срочно, – не всегда важно, а то, что важно, – не всегда срочно. Поэтому необходимо научиться отличать «важное» от «срочного». Важно правильно расставить приоритеты работы. Слово «*приоритет*» содержит в себе латинскую приставку «*prio*», которая означает «вначале, прежде». *Расстановка приоритетов* – это когда необходимо ежедневно решать, что нужно сделать в первую очередь для того, чтобы достигнуть своих целей.

Выбор приоритетных дел осуществляется с помощью таких методов:

Первым методом является «АВС-анализ». По данной методике: **А-задачи** – это самые важные, кроме того, на их реализацию требуется всего 10 % времени, но весомость А-задач трудно переоценить, поскольку именно

их вклад в достижение целей оценивается как 70 %. **В-задачи** – это задачи средней важности, на них приходится примерно 20 % по требуемому на исполнение времени и 20 % – по значимости. А вот **С-задачи** требуют не менее 70% времени, но польза от них в совокупности не более 10 %.

Второй метод – Эйзенхауэра позволяет комбинировать только два критерия – важно и срочно, таким образом получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования необходимо проанализировать и классифицировать все важные задачи. И тогда выстроится иерархичный список, благодаря которому будете знать что, когда и как нужно делать.

Просмотрев список дел, необходимо проанализировать их сравнительную важность и срочность. После этого все дела можно разделить следующим образом:

- 1) А – важные и срочные;
- 2) В – важные и несрочные;
- 3) С – неважные и срочные;
- 4) D – неважные и несрочные.

Такая градация волей-неволей заставит призадуматься. Первое время трудно расставлять приоритеты и распределять дела, но впоследствии будет все легче и легче, а затраченные усилия окупятся.

Принцип Эйзенхауэра помогает правильно расставлять приоритеты (рис. 5.2).

Иерархичный список Эйзенхауэра:

А-приоритет: это дела, которые необходимо сделать сегодня, поскольку они являются срочными и необходимыми.

В-приоритет: важные дела, которые не обязательно делать сегодня. Просто регулярно выделяйте себе время на выполнение дел *В* и найдите им место в своем расписании. Выполнение задач из этой группы обеспечит успех и приблизит к намеченной цели.

Очень часто дела *В* просто откладываются в долгий ящик, поскольку они не являются срочными. И все же их своевременное выполнение позволит избежать многих проблем.

С-приоритет: навыки, овладение которыми кажутся нам срочным делом, но не является важным. Сюда относятся: умение сохранять спокойствие, перепоручать свои обязанности (так сказать, «умение отправлять делегации») или говорить «нет». С помощью этого Вы выиграете время для решения важных задач из группы *В*.

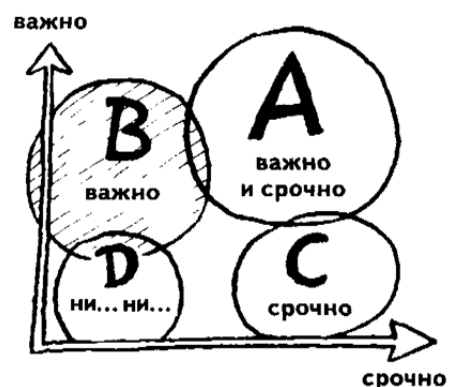


Рис. 5.2. Принцип Эйзенхауэра расстановки приоритетов [51]

D-приоритет: сюда относятся дела, которые не являются ни важными, ни срочными. Можете спокойно отложить их в ящик для бумаг или же, если речь идет о сроках или некоторых заданиях, отказаться от них или же просто поручить сделать это кому-то еще. Сознательно оградите себя на время от выполнения дел *D*, которые позволяют отдохнуть и развлечься в дни наибольшего стресса.

Ставший классиком менеджмента Питер Друкер призывал не только к анализу, но к и смелости [40]. Кроме того, рекомендуется использовать такие принципы:

- 1) ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- 2) концентрируйтесь на целях и потенциальных выгодах, а не на трудностях, они бывают у всех;
- 3) выбирайте свой собственный путь, а не испытанную тропу;
- 4) ставьте перед собой высокие цели, которые дают возможность круто изменить ситуацию, а не те, что «надежны» и легко достижимы.

Следует помнить, что не нужно пытаться распланировать все. Ведь это жизнь, которая может преподнести нам множество неожиданных сюрпризов, приятных и не очень. Повсеместный контроль одному человеку неподвластен! Глупо полагать, что чем больше времени ты затрачиваешь на планирование, тем больше времени сэкономишь. После определенного предела эффективность планирования резко падает. Как и во всем, здесь важно не переборщить. Специалисты рекомендуют жестко планировать лишь 60 % своего рабочего времени, 20 % оставлять для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20 % вообще предполагают свободную творческую деятельность.

Прием второй заключается в эффективной работе с информацией. Однако не надо впадать в крайность и впитывать, как губка, в себя всю входящую информацию. Понятно, что чем больше информации собрано для анализа руководителем, тем меньше вероятность пойти по неверному или нерациональному пути. И здесь нужно сохранять чувство меры, потому что существует определенный объем информации, который можно получить и подвергнуть анализу. Фильтруй информацию, смело отбрасывая неважную и незначительную.

Кроме того, помни о том, что сознание и внимание человека могут эффективно концентрироваться и работать только с одним объектом: заданием, мыслью или документом. Всегда выделяйте и четко представляйте тот объект, на который в данный момент и в данное время направлено твое внимание. Хорошо бы было еще и научиться осознанно переключать свое внимание. С одной стороны, каждый перенос внимания с задачи на задачу требует потери времени и сил. С другой стороны, одно и то же

занятие быстро надоедает, а концентрация усилий на одном деле утомляет. Поэтому специалисты советуют направлять свое внимание следующим образом: больше крупных переходов, меньше мелких.

На основе собранной информации обычно принимается то или иное решение. Принятие решения не должно становиться трудным и затяжным процессом. Необходимо просмотреть данные, выявить все плюсы и минусы, сформулировать возможные пути решения проблемы, выбрать наиболее приемлемый из них и... выполнять. Специалисты по тайм-менеджменту говорят: «Лучше грамотно превратить в жизнь не самое лучшее решение, чем долго и нудно метаться в поисках самого оптимального, т. е., если делать, то делать, или лучше вообще не начинать».

Прием третий состоит в готовности выполнять неприятные дела. Каждому из нас время от времени приходится сталкиваться с вопросами, которые нам неинтересны или же вовсе противны. Многие стараются дела эти отодвинуть как можно дальше, отложить в дальний ящик и всячески отлынивают, что еще больше увеличивает затраты времени на их выполнение. Можно попробовать использовать следующий механизм, чтобы преодолеть отвращение к таким делам:

- 1) взгляни неприятности прямо в лицо;
- 2) признай, что еще большей неприятностью становится ожидание момента, когда все же придется приступить к этому делу;
- 3) пробуди в себе энтузиазм, чтобы справиться с неприятием данного дела.

Действительно, рано или поздно все-таки придется решать эту самую неприятную проблему. Кроме того, если возникшая проблема не исчезнет сама собой, объем работы, который необходимо выполнить, может увеличиться с течением времени. Нерешенный вопрос будет преследовать тебя, пока ты совсем не избавишься от него, а мысли о нем будут вызывать все большее раздражение.

Прием четвертый заключается в изменении общения с окружающими, т. е. у людей определенного склада характера может появиться желание, а потом и привычка обращаться с просьбой выполнить те или иные дела. Почему? Потому что ты сам приучил их к этому. Конечно, желание нравиться всем и вся присуще каждому, но не следует забывать и о своих интересах. Если можно удовлетворить этих людей, не жертвуя при этом своими интересами. Если можно найти компромисс и исполнить их просьбы частично и без ущерба для себя, тоже нормально. Но, если подобные обращения становятся системой и серьезно осложняют тебе жизнь, отнимая драгоценное время, – научись говорить «нет»! Еще один совет специалистов тайм-менеджмента: «Не стоит даже пытаться пере-

убедить людей». Их убеждения – их личное дело, и тебя это не касается. Тратить время на элементарное сотрясение воздуха бессмысленными разговорами и спорами просто глупо. Всегда нужно высказывать собственное мнение, соглашаясь с теми аргументами, которые признаешь, и отвергать те, которые не признаешь. После разговор сам подойдет к своему логическому завершению. Чаще всего у собеседников не возникает больше вопросов.

Прием пятый состоит в умелом чередовании работы и отдыха. Чем сильнее загружен, тем больше нужно отдыхать! Самое главное в том, что к началу нового рабочего периода организм должен восстановить силы. Поэтому не стоит пропускать полноценные перерывы, сон и отдых, даже если очень много дел. Каждому человеку присущи в течение суток подъемы и спады энергии, жизненного тонуса и умственной активности, т. е. суточные биоритмы. Про них нельзя забывать – в периоды подъема биологической активности следует заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. Промежутки времени, в которые наблюдается спад биологической активности, напротив, лучше посвятить рутинным задачам, административной деятельности, работе с корреспонденцией или проведению совещаний.

Кроме всех перечисленных приемов, можно и нужно использовать важнейший принцип тайм-менеджмента: «Все может быть усовершенствовано!», отталкиваясь от того, что резервы эффективности и развития ничем не ограничены.

В распределении личного времени важнее не общие правила, а индивидуальный стиль, который у каждого человека свой. Его просто нужно отыскать. Таким образом, *рационально распределять свое время человек может только сам, конечно, опираясь на общие приемы, а именно:*

1. Отделять первоочередное от второстепенного, срочного – от того, что может еще подождать. Сразу расставляй приоритеты.

2. Говорить «нет» искушениям и соблазнам, а также тем, кто нагло покушается на твое рабочее время, растягивая его до невообразимых размеров. «Время – деньги», – писал еще в 1748 г. известный ученый и политический деятель Бенджамин Франклин [135]. Но это утверждение почему-то отходит на второй план, когда дело касается выполнения служебных обязанностей.

3. Старайся постоянно улучшать собственные коммуникационные навыки и организованность. Во-первых, это никогда не лишнее, а во-вторых, в связи со всем вышеперечисленным, нужно стараться общаться на работе быстро и эффективно, а не ходить вокруг да около. Подчиненные должны четко понимать, что ты от них требуешь и как это выполнить, при

этом желательно обговорить сразу, в каком виде, в какой срок и с какой целью должна быть выполнена работа.

4. Заставь время работать на себя. Имеется в виду наше обозримое будущее, как в старой поговорке: «Готовь сани летом, а телегу зимой». Ведь, как ни странно, каждым своим действием сегодня мы создаем основу на будущее, по кирпичику собирая фундамент нашего будущего благополучия. Это касается не только работы, но и, как ни странно, нашей личной жизни, что, в общем, неразрывно с нами связано.

Вопросы для закрепления материала

1. Уясните расчленение управленческого труда на отдельные процессы.
2. Определите коэффициент централизации управленческих функций и работ.
3. Установите оценку степени регламентации функций управленческого труда.
4. Определите коэффициент разделения и кооперации труда.
5. Укажите на факторы, которые обеспечивают необходимость нормирования управленческого труда.

Тесты для проверки знаний

1. *Квалификационное разделение управленческого труда способствует:*

- а) достижению максимального эффекта работы на каждом рабочем месте;
- б) улучшению творческой работы;
- в) равномерной загрузке всех работников;
- г) улучшению качества управления.

2. *Под кооперацией труда понимают:*

- а) материальная заинтересованность работников;
- б) удовлетворенность работой;
- в) установление оптимальных пропорций между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

3. *Лишняя численность работников приводит к:*

- а) неустроенности информационных потоков;
- б) снижению оперативности и ответственности работников;
- в) не достижению точного уровня механизации и автоматизации труда;
- г) ко всему из приведенного.

4. Методами нормирования управленческого труда является:

- а) аналитически-расчетный;
- б) аналитически-исследовательский;
- в) среднестатистический;
- г) конструктивный.

5. Преимущества аналитически-исследовательского метода нормирования труда:

- а) изучает трудоемкость выполнения работ;
- б) требует наличия разработанных нормативов;
- в) устанавливает регламентацию выполняемых работ;
- г) все из приведенного.

6. Недостатки аналитически-исследовательского метода нормирования труда:

- а) трудоемкие расчеты;
- б) низкая степень подготовленности специалистов;
- в) неудовлетворенность оснащением техническими средствами;
- г) все из приведенного.

7. Длительность ненормированного рабочего времени менеджера высшего уровня управления составляет:

- а) 8 часов;
- б) 10 часов;
- в) 11 часов;
- г) 9 часов.

8. Нормированное рабочее время менеджера среднего уровня управления составляет:

- а) 8 часов;
- б) 10 часов;
- в) 11 часов;
- г) 9 часов.

9. Полезная занятость рабочего времени менеджера составляет:

- а) 7-8 часов;
- б) 5-6 часов;
- в) 3-4 часа;
- г) 6-8 часов.

10. Затраты рабочего времени менеджера зависят от:

- а) общественной деятельности;
- б) места в иерархии организации;
- в) многочисленных ролей в организации;
- г) все из приведенного.

11. Тайм-менеджмент – это:

- а) управление временем;
- б) детализация фиксируемых работ;
- в) процесс, который требует дисциплины;
- г) самоорганизация.

12. Принцип Дуайта Эйзенхауэра:

- а) анализ дел и задач, требующих решения по степени важности и перспективности;
- б) анализ дел и задач, требующих решения по степени срочности и важности;
- в) анализ дел и задач, требующих решения по степени срочности и первоочередности;
- г) анализ дел и задач, требующих решения по степени безопасности и важности.

13. Определение трудоемкости отдельных управленческих работ и операций необходимо для:

- а) правильного решения вопросов рационального разделения труда и использования работников управления по их квалификационным и должностным характеристикам;
- б) обеспечения надлежащей оплаты труда;
- в) анализа рациональности процессов труда и уровня его производительности;
- г) определения потребности в технических средствах управления;
- д) расчета себестоимости выполнения управленческих работ;
- е) структурирования нижнего уровня управления.

14. Численность руководителей, специалистов и служащих, необходимо определять для:

- а) правильных пропорций между отдельными категориями работников;
- б) стрессоустойчивости организации;
- в) рациональной структуры аппарата управления;

- г) расчета штатного расписания и установления фонда заработной платы работников, занятых управлением;
- д) экономической эффективности мероприятий по усовершенствованию организации труда и управления.

15. Нормирование управленческого труда дает возможность избежать:

- а) неправильного делегирования полномочий;
- б) ошибок в документации;
- в) необоснованного увеличения работы;
- г) санкционированных проверок;
- д) сокращения численности аппарата управления.

16. Фактор экономии рабочего времени способствует:

- а) увеличению рынка продаж;
- б) снижению численности и удельного веса управленческого персонала среди всех работающих на предприятии;
- в) снижению затрат на управленческий персонал;
- г) усилению влияния управленческого персонала на повышение производительности труда основных и вспомогательных работников;
- д) развитию интеллектуального труда;
- е) ускорению научно-технического процесса на всех стадиях производства.

17. Недостаточное количество работников в некоторых звеньях управления:

- а) усложняет инновационный процесс;
- б) задерживает партию продукции;
- в) снижает договорные обязательства;
- г) утрудняет выполнение административных функций;
- д) замедляет процесс подготовки, обоснования и принятия управленческих решений;
- е) экономит денежные ресурсы;
- ж) усложняет реализацию проекта.

18. Нормы численности рассчитываются в зависимости от таких факторов, которые характеризуют:

- а) объем работ;
- б) масштабы и особенности производства;
- в) взаимосвязи с другими предприятиями;

- г) порядочность и своевременность;
- д) систему и методы управления предприятием.

19. Теория массового обслуживания предоставляет возможность определить оптимальную численность исполнителей и степень их загруженности с учетом:

- а) установленной нормы времени для выполнения разных работ;
- б) участия в проектах всемирно известных брендов;
- в) хороших условий интеллектуального труда;
- г) бизнес-коммуникаций;
- д) степени подготовленности исполнителей и их оснащенность техническими средствами труда;
- е) эргономичности рабочего места.

20. Если характер производственных процессов позволяет организовать рабочий день по своему графику, то рабочее время может быть:

- а) неполным;
- б) гибким или скользящим;
- в) работа по суткам;
- г) работа по сменам;
- д) все из приведенного.

21. Причиной неудовлетворительной работы многих менеджеров является:

- а) неустановленные четкие профиль-компетенции;
- б) активная жизненная позиция;
- в) отсутствие четкости постановки заданий;
- г) настроение на социальную тематику;
- д) плановость работы;
- е) организованность в работе.

22. Один из важнейших элементов управления временем это:

- а) стратегия;
- б) тактика;
- в) планирование;
- г) мотивация;
- д) психология.

23. Любое планирование рабочего дня современные специалисты рекомендуют проводить в два этапа:

- а) установить инновационные решения;

- б) составить список дел на день, декаду, полугодие, год;
- в) установить гибкий график работы;
- г) определить приоритеты срочности и важности.

24. Определение приоритетности заданий дает возможность менеджеру:

- а) работать только над важными и необходимыми заданиями;
- б) концентрировать внимание на выполнении одного задания;
- в) изъять дела, которые могут выполнить другие работники;
- г) не оставлять невыполненными посильные задания;
- д) в конце планового периода закончить решение важнейших вопросов;
- е) все из приведенного.

25. Специалисты рекомендуют творческим людям создавать условия, предполагающие:

- а) классичность;
- б) спонтанность;
- в) настойчивость;
- г) свободу выбора действий;
- д) карьерный рост.

26. Работоспособность и эффективность деятельности творческого работника зависит от:

- а) демократического стиля управления;
- б) дружелюбного коллектива;
- в) комфортабельного офиса;
- г) самосовершенствования;
- д) самореализации.

27. Сознание и внимание человека могут эффективно концентрироваться и работать только с одним объектом:

- а) важностью и срочностью работы;
- б) заданием, мыслью или документом;
- в) стратегическим воображением;
- г) предсказуемостью решения вопроса.

28. Промежутки времени, в которые наблюдается спад биологической активности, лучше посвятить:

- а) спорту;

- б) рутинным задачам;
- в) административной деятельности;
- г) работе с корреспонденцией;
- д) активному отдыху;
- е) проведению совещаний.

29. В распределении личного времени важнее всего, какой выдержать стиль?

- а) эвристический стиль;
- б) индивидуальный стиль
- в) административный стиль;
- г) социально-психологический стиль.

ТЕМА 6

РАЦИОНАЛЬНАЯ РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

- 6.1. Управление потоком посетителей, техника их приема, особенности приема по личным вопросам. Рационализация телефонных разговоров*
- 6.2. Технология проведения совещаний и собраний. Целевая установка выступления. Структура и содержание выступления*
- 6.3. Выбор форм визуализации текста выступления. Техника презентации. Начало и кульминация презентации. Критические моменты во время выступления*
- 6.4. Основные функции и этапы подготовки и проведения переговоров*
- 6.5. Принципы ораторского искусства*

6.1. Управление потоком посетителей, техника их приема, особенности приема по личным вопросам. Рационализация телефонных разговоров

Значительная часть времени менеджера уходит на прием посетителей и беседы с сотрудниками организации. Руководители и их заместители обязаны осуществлять личный прием граждан.

Приемы посетителей делятся на три вида: 1) прием сотрудников своей организации по служебным вопросам; 2) прием представителей других организаций, в том числе делегаций; 3) прием сотрудников организации и посторонних граждан по личным вопросам.

Приемы по признаку инициативы могут быть по инициативе руководителя – для ознакомления с новым работником, при его переводе на другую должность, для объявления приказа или выдачи служебного поручения, для объявления взысканий; либо по инициативе подчиненных – по производственным делам и личным вопросам. В соответствии с сложившейся практикой, обращения к руководителям подразделяются на предложения, заявления и жалобы.

Предложения – это такие обращения, которые направлены на улучшение работы предприятия, организации, учреждения. Заявление пред-

ставляет собой просьбу о разрешении того или иного вопроса, связанного с осуществлением предоставленных гражданину прав на труд, отдых, образование и т. д. *Жалоба* – это обращение гражданина с сообщением о нарушении его прав и законных интересов других лиц, с просьбой о пересмотре принятого решения, о восстановлении нарушенных прав, возмещении ущерба, наказании виновных и т. д.

Место приема может быть: кабинет менеджера; рабочее место подчиненного, на котором он может лучше изложить вопрос; объект, где решаются производственные и коммерческие вопросы.

Упорядочение приемов сводится к следующему:

- устанавливается круг вопросов, по которым проводят прием конкретные должностные лица;
- выделяются категории работников, которых принимают те или иные руководители;
- разрабатывается время приемов по различным вопросам;
- отдельно назначается время приема по личным вопросам (два раза в неделю, из них один – в нерабочее время);
- вывешивается график приема посетителей.

Назначая прием сотрудников, менеджер должен определить цель беседы, составить ее план, продумать предварительные решения и формулировки. Время приема должно быть строго выдержано, не должно прерываться другими посетителями, телефонными звонками. Алгоритм подготовки беседы с сотрудником представлен в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Алгоритм подготовки беседы с сотрудником

Последовательность	Ход выполнения работы
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • срок, тема • лимит времени • подготовка по существу проблемы • материалы
Начало	<ul style="list-style-type: none"> • приветствие → к сути дела
Ход беседы	<ul style="list-style-type: none"> • не уходить от темы • быть слушателем
Завершение беседы	<ul style="list-style-type: none"> • конкретное разделение обязанностей • соблюдение лимита времени • подведение итогов • прощание с собеседником

Работа с посетителями занимает значительную часть времени менеджера и является достаточно утомительной, при этом менеджеру следует владеть приемами созидательного общения:

- быть внимательным к людям;
- не давать ложных обещаний;
- стараться понять главное в обращении;
- не давать советов, пока об этом не просят;
- не возражать сразу;
- оценивать эмоции говорящего, исходя из их причины.

Секретарь руководителя должен выполнять свои задания, рис. 6.1.

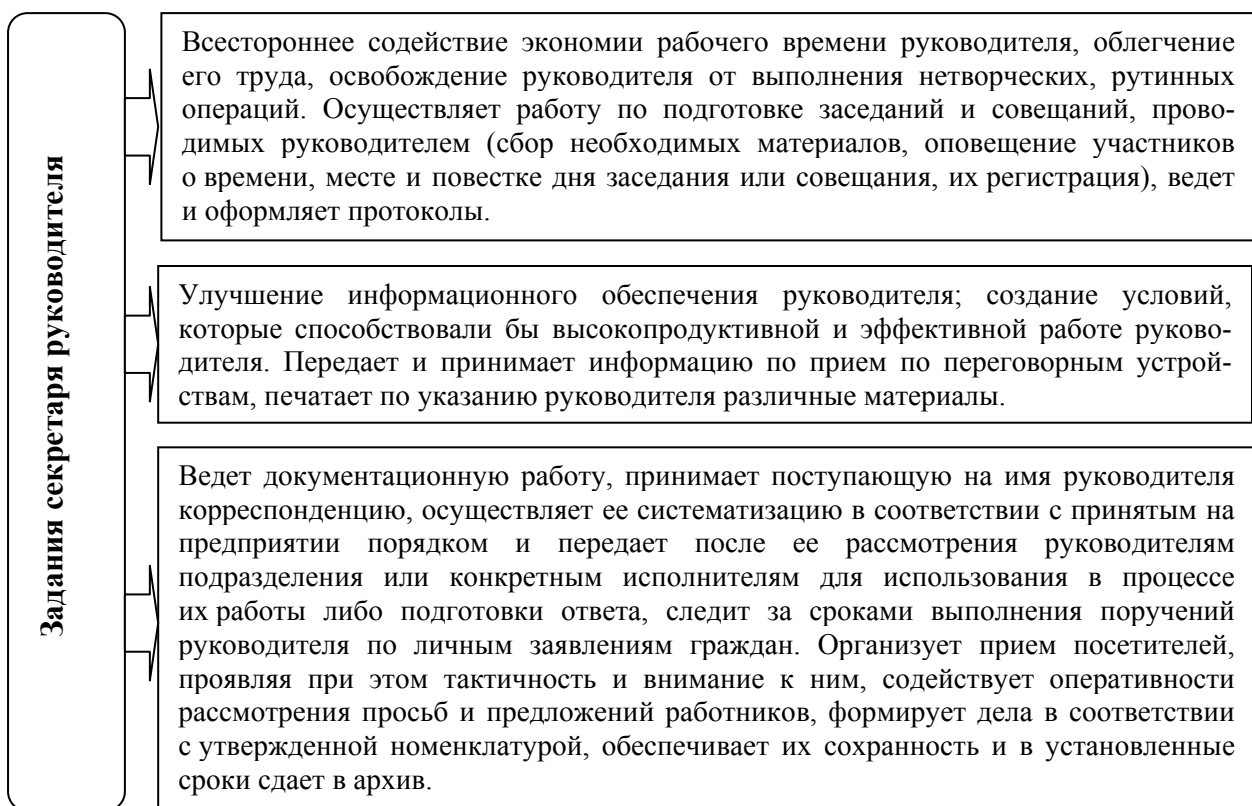


Рис. 6.1. Задания секретаря

Очень часто качество и эффективность работы аппарата управления определяются умением секретаря руководителя со знанием дела выполнять свои обязанности, освободить руководителя от затрат времени на выполнение технических функций. Хорошо подготовленный секретарь экономит руководителю до 30 % его рабочего времени.

Требования к качествам личного секретаря можно разделить на три вида:

Деловые качества – высокая квалификация в области стенографии, машинописи, оргтехники, организации связи; навыки работы на компью-

тере; высокий уровень самоорганизации; знание иностранных языков; пунктуальность в работе; организационные способности, инициатива и ответственность; дипломатичность и конфиденциальность в беседах и разговорах.

Личные качества – опрятность и умение одеваться, любезность и внимание, общительность, чувство юмора, вежливость и отзывчивость и т. д.

Знания и подготовка в области трудового, административного и хозяйственного права, законодательно-нормативных актов; в области менеджмента, основах организации управленческой деятельности, делопроизводства; организации предприятия, на котором он работает; основы социальной психологии, этики и эстетики.

В обобщенной форме представим требования, которые предъявляются при выборе сотрудника на должность секретаря, рис. 6.2.



Рис. 6.2. Требования, которые предъявляются при выборе сотрудника на должность секретаря

Документирование управленческой деятельности охватывает все процессы, относящиеся к записи (фиксации) и оформлению необходимой для осуществления управленческих действий информации на различных

носителях по установленным правилам, согласно Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ).

Функции секретаря руководителя в обобщенном виде приведены на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Функции секретаря руководителя

Основные должностные обязанности личного секретаря, в соответствии с Типовым положением о канцелярии учреждения по работе с документами включают:

- учет, регистрация, рассмотрение и подготовка поступающей корреспонденции для доклада руководству;
- оформление и рассылка распорядительных документов, писем, телеграмм, факсов и т. п.;
- подготовка по указанию руководителя и согласование со структурными подразделениями проектов отдельных приказов, справок, писем, командировочных удостоверений и других документов;
- подготовка и своевременная рассылка материалов к заседаниям, совещаниям, конференциям, семинарам, съездам;

- оформление протоколов и рассылка выписок из них;
- контроль за исполнением решений дирекции;
- организация приема и регистрация обращений посетителей;
- прием, регистрация, хранение, учет и рассылка поступающей, исходящей и внутренней корреспонденции.

При наличии секретаря значительная часть работы по организации приема возлагается на него. Он ведет предварительную запись на прием, регулирует движение посетителей, дает советы, к кому лучше обратиться по интересующему вопросу, оформляет составленные менеджером ответы на жалобы, ведет учет посетителей по личным вопросам и учет решений по устным заявлениям.

Учет ведется на карточках или в специальном журнале, где есть следующие данные: дата, фамилия заявителя, адрес, место работы и должность, краткое содержание заявления, фамилия ведущего прием, результаты рассмотрения заявления. Секретарь также ведет контроль за выполнением решений, принятых по обращениям. Он хранит у себя незаконченные дела, готовит их к моменту повторного приема.

Если вопрос не может быть разрешен во время приема, посетитель излагает свое обращение в письменной форме, которое также регистрируется.

Устное обращение считается завершенным, когда все вопросы, поставленные в нем, решены, меры приняты, а посетитель извещен о принятом решении. Если обращение или жалоба отклонены, должны быть указаны мотивы такого решения и порядок его обжалования.

Обязанности по бездокументному обслуживанию:

- техническое обеспечение работы руководителя;
- подготовка и организация совещаний и заседаний;
- телефонное обслуживание, обработка почты;
- подготовка командировок;
- стенографирование, машинописные работы;
- организация презентаций и специальных приемов;
- контроль за праздничными и юбилейными датами;
- сбор деловой информации, материалов для докладов и речей руководителя и другие обязанности.

Перечисленные служебные обязанности могут быть ограничены либо расширены и дополнены другими, в зависимости от специфики конкретной работы секретаря.

Правила взаимоотношений секретаря и руководителя:

Во время отсутствия руководителя секретарь решает, какие срочные вопросы решать самому в соответствии с предоставленными ему полно-

мочиями, какие передать заместителю руководителя или отложить до возвращения руководителя.

Секретарь должен знать, где находится руководитель или как с ним можно связаться, однако должен соблюдать конфиденциальность и, по возможности, информировать руководителя о важных событиях в его отсутствие.

Секретарь должен уметь выбрать для руководителя важнейшие факты в отчетах и журналах, чтобы избавить его от необходимости детально изучать материалы, а также не должен допускать ошибок в исходящих материалах, освобождая руководителя от их постоянной проверки.

Руководитель должен постоянно информировать секретаря о своих делах, уметь признавать свои ошибки и просить извинения, когда он не прав. Руководитель должен полагаться на пунктуальность секретаря, а секретарь должен быть готов к тому, что руководитель иногда может быть непунктуальным. Обеим сторонам необходимо чувство юмора.

Наряду с секретарем в современной практике появилась должность референта, обязанности которого шире и отличаются от обязанностей секретаря. *Референт руководителя* – это должностное лицо, помогающее руководителю во всех служебных делах. Понятие «референт» соотносится с понятиями «консультант», «эксперт», «агент» в значении «лицо, действующее по поручению, от имени и в интересах другого лица или учреждения, выполняющее деловые поручения». Круг обязанностей референта, как правило, шире, чем у секретаря.

Обязанности, выполняемые референтом, помимо обязанностей секретаря включают:

- ✓ консультации руководителя по многим специальным вопросам, подготовку продуманных инициатив и предложений;
- ✓ поездки в командировки для выполнения ответственных заданий;
- ✓ помощь в подборе кадров;
- ✓ квалифицированный поиск и использование источников деловой и научной информации;
- ✓ проведение работы маркетингового, рационализаторского и другого характера для нужд предприятия;
- ✓ интервью для радио, прессы, телевидения;
- ✓ руководство группой референтов или секретариатом;
- ✓ проведение деловых переговоров или научных дискуссий в рамках своей сферы;
- ✓ рецензирование и реферирование текстов и документов;
- ✓ составление статей, аннотаций, объявлений, рекламных текстов, анонсов и прочее.

Референту необходимы знания в области социологии, политики и политологии, знания основ экономики и ее отдельных сфер, широкая осведомленность по вопросам правоуправления, юридическая компетенция в области экономики, производства, коммерции, финансов, банковской деятельности. Необходима также компетенция в вопросах истории, культуры, философии, этики и этикета, художественной литературы и искусства.

В работе секретаря, при ведении телефонных разговоров, встречаются следующие ошибки:

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке к разговору.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Поиски номера абонента.
5. Звонок без предыдущей подготовки документов.
6. Предварительно не записаны ключевые слова.
7. Неструктурированное содержание разговора.
8. Монологи вместо выслушивания с постановкой вопросов.
9. Не ведется следующая запись разговоров.
10. Неконкретные договоренности.

Рекомендации руководителю по ведению телефонных разговоров:

1. Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и так далее), о том, когда Вам не следует звонить.

2. Обсудите также, по возможности, время для ежедневных активных телефонных разговоров, тогда можно будет их сгруппировать и соответственно обрабатывать.

3. Сообщите также абонентам время, когда они могут звонить к Вам.

4. Избегайте в конце разговора таких фраз, как: «Позвоните мне когда-нибудь!». Вспоминайте об этом лишь тогда, когда Вы этого действительно желаете.

5. Не вынуждайте понапрасну ожидать своего партнера, который рассчитывает получить от Вас весть, а звоните точно в назначенное время, прежде чем он позвонит к Вам.

6. Пусть все входные телефонные звонки идут через Вашего секретаря или используйте время от времени автоответчик.

Секретарь может принимать все входящие звонки, сортировать их и переключать необходимые на своего руководителя. При этом очень важна манера разговора секретаря с абонентом, которая должна быть уважительно-нейтральной. Автоответчик «глушит» все звонки без разбора, кроме того, у многих людей есть предубеждение против разговора с автоответчиком. Этим он уступает секретарю. Но преимущество перед отключением телефона в том, что можно прослушать все доступные звонки после работы.

Немедленный разговор возможен, если менеджер его ждет и готов к нему, если разговор будет достаточно кратким, либо если согласуются место и сроки дальнейших контактов.

Ответные звонки сводятся в отдельные телефонные блоки, что значительно сокращает число перерывов в работе и экономит время менеджера, так как любой деловой человек может быть очень занят в данный момент и не может говорить только потому, что это удобно абоненту. Также метод обратных звонков дает время секретарю подготовить необходимые в разговоре материалы, а менеджер может обдумать план и аргументы в предстоящей беседе.

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый простой способ – это свести входящие звонки в телефонные блоки, когда выбирается определенное время (днем и вечером, примерно по 30 минут), в которое совершается большинство исходящих звонков. При этом звонки совершаются сериями по определенной теме, что требует значительно меньше времени на подготовку к ним.

Ведение телефонного разговора:

1. Быть коротким: сводить фазу контакта к минимуму.
2. Сначала сообщите своему партнеру «о чем идет речь», и только потом объясните причины и подробности.
3. Не прерывайте разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости, спросите, можно ли Вам прерваться, и заверьте в том, что Вы перезвоните через 10 минут.
4. Избегайте «равносильных разговоров» с Вашими сотрудниками.
5. Высказывайтесь четко и спрашивайте согласие своего партнера, если Вы хотите записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.
6. В конце длительного разговора коротко подведите итоги и перечислите меры, которые нужно принять (кто именно, когда и что должен сделать).
7. При необходимости попросите или пообещайте короткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Самым простым путем является копия записи разговора.
8. Во время разговора запишите такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться и которую могут понять Ваши подчиненные и коллеги.
9. Следите, особенно при междугородных разговорах, за продолжительностью разговора – это стоимость Вашего звонка.
10. Завершайте разговор, как только будет достигнута ее цель!

6.2. Технология проведения совещаний и собраний.

Целевая установка выступления.

Структура и содержание выступления

Деловые совещания это одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Значительная часть рабочего времени менеджера, от 10 до 60 %, расходуется на участие в совещаниях, собраниях, заседаниях или на проведение их. Организация и проведение подобных мероприятий – мера достаточно неоднозначная в работе менеджера.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным этапам:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб организации и всех сотрудников;
- принятие решения.



Рис. 6.6. Характеристика деловых совещаний

Каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания. Исчисляется она следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника. Несложный расчет позволяет получить искомую величину. Расчет производится по формуле:

$$C = \frac{N(T + 1)Z_{cp}}{T_{cp}}, \quad (6.1)$$

где С – стоимость совещания, грн.;

N – число участников;

T – длительность совещания, час;

Z_{cp} – среднемесячная зарплата участников, грн.;

T_{cp} – среднее число рабочих часов в месяц.

Полными потерями от совещания могут быть: амортизация помещений, расходы на их содержание, прочие накладные расходы, потери из-за отсутствия служащего на работе, из-за несвоевременного решения оперативных вопросов и т. п.

Таким образом, решение проблемы совещаний сводится к следующему:

- проводить только те совещания и собрания, которые действительно необходимы;
- совещания и собрания необходимо тщательно готовить и правильно проводить.

Виды деловых совещаний:

1) По принадлежности к сфере общественной жизни – деловые, научно-технические, объединенные, собрания общественно-политических организаций.

2) По масштабам привлечения участников – международные, региональные, отраслевые, областные, городские, внутренние.

3) По месту проведения – местные и на выезде.

4) По количеству участников – в узком составе (5-7 чел.), расширенные (до 20 чел.), представительские (свыше 20 чел.).

5) По составу участников – с фиксированным составом, с фиксированным составом и приглашенными лицами, с приглашенными по списку.

6) По стилю проведения совещания бывают нескольких типов:

– *диктаторские* – один ведущий, обмен мнениями практически отсутствует;

– *автократические* – один ведущий и ограниченное число участников, которые отвечают на те вопросы, которые перед ними ставит председатель собрания;

- *сегрегативные* (традиционные) – право голоса и очередность выступлений определяет ведущий;
- *дискуссионные* – свободный обмен мнениями;
- *спонтанные* – без четкой повестки дня и без председателя, непринужденный обмен мнениями.

7) По задачам совещания делят на: проблемные, инструктивные и оперативные (рис. 6.7).

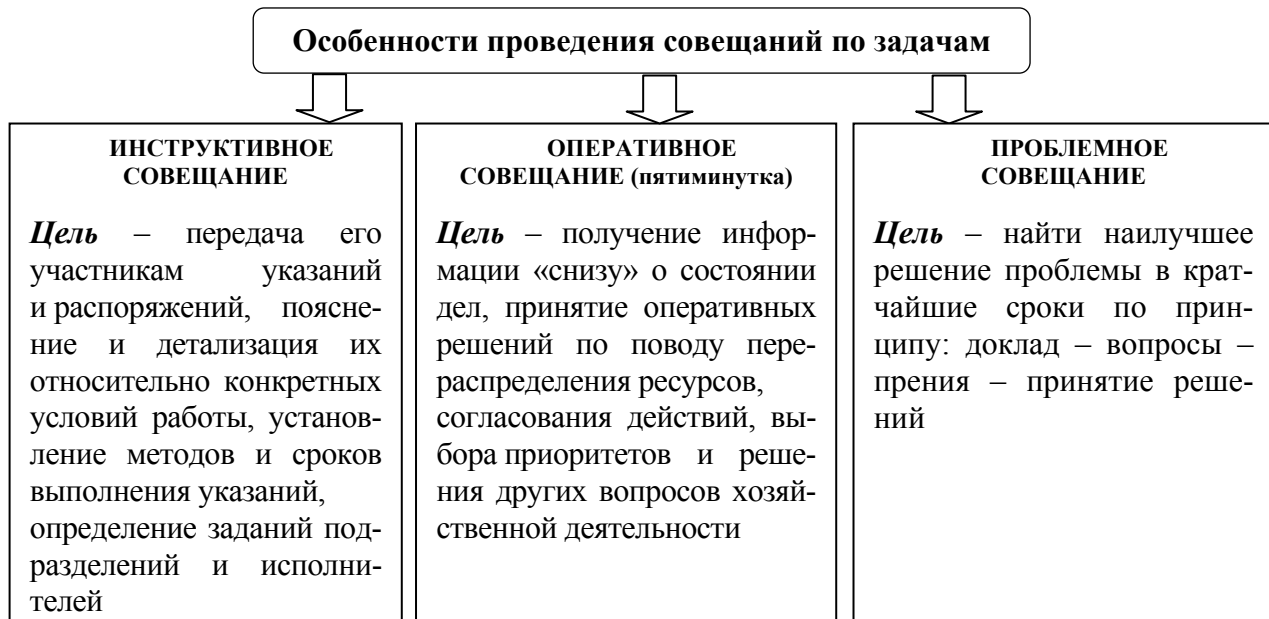


Рис. 6.7. Виды деловых совещаний по решению текущих заданий

Оперативные совещания проводятся для получения информации о текущих делах, которая поступает снизу вверх. Они проводятся регулярно в установленное время без специальной повестки дня.

Основные принципы проведения оперативных совещаний:

- краткость выступлений (1-2 минуты);
- четкие вопросы и исчерпывающие ответы;
- согласование вопросов, которые непосредственно возникают на совещании;
- строгая персонификация ответственности;
- определение четких параметров, предвиденных результатов, дат;
- недопустимость подмены результатов отчетом о выполненной работе «мы провели совещание», «написали», «отправили в командировку» и т. п.

Эффективность совещания во многом зависит от качества его подготовки. Рекомендуется:

- ✓ заранее выработать повестку дня, включив в нее от одного до трех вопросов;
- ✓ пригласить наиболее компетентных по данному вопросу работников;
- ✓ своевременно оповестить участников о месте и дате проведения совещания, ознакомить их с подготовленными по совещанию документами;
- ✓ заблаговременно уведомить тех, чье выступление будет желательным или необходимым;
- ✓ обеспечить подготовку помещения и оргтехники, организацию ведения протокола или стенограммы совещания.

Совещания целесообразно проводить во второй половине дня. Продолжительность их должна быть в пределах времени нормальной работоспособности участников – 1,5-2 часа, для оперативных – 30-40 минут.

При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Они определяют цели совещания. Надо, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;
- кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т. д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

- отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удается обеспечить их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;
- участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
- в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а зачастую – в балаган между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;
- не удается придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему.

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка, как по количественному, так и по

качественному составу. Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. В табл. 6.2 приведены характерные типы участников совещаний и способы влияния на их поведение.

Таблица 6.2.

Характерные типы участников совещаний

Тип	Способы влияния на их поведение
«спорщик»	– ведущий должен проявить деловитость. Лучше, когда утверждения спорщика опровергают участники
«позитивист»	– такому сотруднику следует поручить подведение итогов совещания, сознательно привлечь его к дискуссии
«всезнайка»	– руководителю не стоит его высмеивать. Лучше призывать участников совещания занять определенную позицию относительно его выступления
«болтливый»	– такого участника следует тактично прерывать, напоминая о регламенте
«застенчивый»	– постановкой несложных вопросов следует укрепить его уверенность в себе
«негативист»	– признать, оценить его знания и опыт
«безразличный»	– спросить его о работе, привести пример с его сферы интересов
«внушительный руководитель»	– избегать прямой критики, использовать технику «да, но...»
«много расспрашивающий»	– лучше не отвечать на его вопросы, адресуя их участникам совещания

Если выступление носит характер доклада, оно должно содержать в себе:

- краткое определение цели сообщения;
- изложение основных фактов;
- лаконичное четкое изложение предлагаемых путей решения проблемы;
- краткое содержательное заключение.

Намеченным, согласно регламента, докладчикам следует заранее подготовить текст выступления. Материалом для выступления могут служить данные, полученные в результате проведенного анализа дел в организации.

Кроме того, доклад следует выверить с учетом повестки дня и существующих данных по отчетности организации. Не следует перегружать доклад цифровым материалом: должны быть использованы только ключевые показатели, помогающие собравшимся оценить сложившуюся ситуацию и понять смысл предлагаемых решений.

В целях экономии времени совещания можно проводить:

а) с предварительно розданными тезисами или текстами докладов и ограничиваться только их обсуждением;

б) по схеме кольцевого опроса – руководитель отсылает проект в письменной форме вниз по уровням управления, откуда он поднимается вверх с добавлением замечаний от каждого более компетентного работника обратно к руководителю;

в) письменные совещания представляют собой бланк, где справа ставится проблема, а слева каждый определяет пути ее решения;

г) селекторные или телефонные совещания также экономят время на их проведение.

Важно также поведение менеджера во время совещания – говорить нужно грамотно, четко и спокойно, не повышая голоса. Необходимо следить за правильностью использования профессиональных терминов и понятий. Указания должны быть продуманными, инструкции – краткими и понятными. Важно правильно и умело пользоваться интонацией, жестами и мимикой, которые несут до 40 % информации. Высказывания и суждения должны быть четко аргументированными, понятными слушателям.

При проведении совещаний менеджер также должен соблюдать ряд правил. Начинать совещание в точно указанное время, не ожидая опаздывающих участников. Если отсутствуют основные участники (докладчики), совещание лучше перенести. Открывая совещание, необходимо четко сформулировать его цель, предложить регламент и общую продолжительность. Если до начала совещания регламент не установлен, этим уже создаются предпосылки для неделовой обстановки на самом заседании. В процессе совещания необходимо следить за регламентом, задавать уточняющие вопросы, следить за ходом дискуссии. Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания, независимо от занимаемой должности.

Применяют следующие методы эффективного поведения совещаний (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Методы эффективного проведения совещаний

Протокол совещания – это официальный первичный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь совещания фиксирует в протоколе наиболее важные моменты:

- ✓ достижение цели совещания;
- ✓ решения;
- ✓ исполнителей задания и сроки.

Завершающий этап организации проведения совещаний – принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

По существу, на этом этапе необходимо пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ и в какой форме будут подведены итоги совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола). Принимается также решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения вырабатываются двумя способами:

1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После этого определяются лицо или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль над выполнением решения.

Закрывать совещание нужно в указанное время, с подведением итогов и конкретизацией результатов.

Совещания могут сопровождаться визуализацией текста. Развитие технологий визуализации текста – важнейшая часть работы над фундаментальными функциями Windows.

6.3. Выбор форм визуализации текста выступления.

Техника презентации. Начало и кульминация презентации.

Критические моменты во время выступления

Слово «презентация» означает демонстрацию или показ изделий, информации и т. д. Презентация является самостоятельной акцией.

Как правило, презентация организации (предприятия, фирмы, компании) проводится по случаю открытия или создания организации, демонстрации новых достижений, нового имиджа.

В бизнесе презентация составляет важный компонент процесса сделки.

Презентация не лекция. Для нее не требуется информационная насыщенность, обязательная для академического сообщения.

Презентация – это мероприятие, в ходе которого один или несколько человек делятся идеями с другими людьми. Аудиторию могут составлять как два-три человека, так и большой конференц-зал.

Презентация может происходить на собрании рабочей группы, на заседании комитета, она может понадобиться в связи выведением товара на рынок, в ходе собраний совета директоров, на встречах с общественностью, на семинарах, при соискании вакансий, в ходе интервью средствами массовой информации, на пресс-конференциях.

Основные функции презентации:

1. Информационная, т. е. информировать людей, которые пришли на нее, о новом продукте, товаре и т. д.

2. Убеждающая, т. е. не только рассказать о новой продукции, но и убедить людей в том, что именно эта продукция им нужна, т. е. привлечь новых клиентов.

3. Позиционирование новой продукции на рынке, т. е. указывать о новом продукте и его отличии от продукта конкурента, его качестве, характеристиках, свойствах, новых видах услуг и т. д.

4. Развлекательная – это заранее спланированное и определенное по месту, времени, количеству участников и причинам собрание людей, носящее характер праздника, культурного или рекламного мероприятия, либо деловой встречи.

Для того, чтобы деньги не были потрачены впустую, перед началом любой рекламной кампании необходимо соблюдать следующую технологию проведения презентации:

1) Определить целевую аудиторию, на которую рассчитан данный товар или услуга. Желательно провести серьезные маркетинговые исследования.

2) Необходимо знать, для кого вы готовите выступление? Ответ на этот вопрос может показаться достаточно простым, особенно если вы знаете, кто составляет вашу целевую группу. Но и здесь стоит проверить себя. Знаете ли вы, насколько хорошо приглашенные знакомы с темой вашего выступления? Почему им необходимо знать больше?

3) Где вы выступаете? Не ограничивайтесь только лишь выяснением заказано ли помещение. Вы должны знать об этом месте все.

4) Как расположены стулья и другая мебель? Можно ли изменить что-то в расстановке мебели, если это потребуется?

5) Есть ли в комнате окна? Если есть, то сколько, какого размера и где они расположены? Может ли вид из окна отвлечь внимание присутствующих? Есть ли шторы?

6) Находится ли ваше помещение в достаточно тихой части здания? Есть ли вероятность, что вас могут потревожить?

7) Какое время это помещение будет в вашем распоряжении?

Структура презентации – это цепь накладывающихся друг на друга событий, а именно: приглашение и встреча; пресс-конференционная часть; презентационная часть; неформальное общение; сопровождение и общение; прощание.

Независимо от длительности презентации, она состоит из трех частей: введение, основная часть и заключение.

Введение (15 % времени) включает:

- ✓ приветствие;
- ✓ представление темы;
- ✓ цель;
- ✓ основной тезис выступления (основная мысль);
- ✓ общий обзор.

Основная часть (75 % времени).

Заключение (10 % времени) включает:

- ✓ обобщение материала основной части;
- ✓ повторение еще раз основной идеи выступления.

Последовательность изложения материала презентации может быть разной. Если решение проблемы дано в начале, а потом оно раскрывается и поясняется, такой порядок подачи материала называется *антикульминационным*.

Если решение проблемы дается и раскрывается в середине, то такой метод называется *пирамидальным*.

Если выводы делаются в конце презентации, то метод является *кульминационным*.

Возможный сценарий может строиться по следующей схеме:

1) ведущий представляет руководителей предприятия присутствующим, и наоборот, отдельных наиболее интересных присутствующих лиц всем остальным;

2) показывается видеофильм длительностью 7-12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую / технологическую / научную / художественную новизну объекта презентации;

3) ведущий просит представителей предприятия сделать краткие сообщения (по 2-5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать (желательно в действии) продукцию предприятия, – если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах / пленках с помощью проектора, другой демонстрационный материал;

4) представители предприятия отвечают на вопросы присутствующих;

5) слово предоставляется гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями;

6) приглашенным вручаются подарки, сувениры, рекламные листы, памятки, значки;

7) коктейль/банкет/фуршет а также развлекательная, менее формальная часть, предоставляющая приглашенным возможность установления контактов с представителями предприятия и друг с другом, неформального обмена информацией.

Хорошая презентация получается, когда на успех одновременно работают три элемента: содержание, оформление и стиль выступления. Каждый из них требует внимания.

Для успешной презентации не нужны горы фактов и умных слов. Лучше ограничиться изложением двух-трех основных вопросов, которые вы досконально знаете и которые можете непринужденно обсуждать. Если

же необходимо сделать длинное и сложное сообщение, выступить с лекцией или провести семинар, разбейте свое выступление на отдельные, легко воспринимаемые части, в каждой из которых необходимо сосредоточиться на двух-трех вопросах, а подробности дайте в виде дополнительных материалов.

Какую бы тему презентации вы ни выбрали, в каком бы формате не проходило ваше выступление и какой бы ни была ваша аудитория, немного юмора никогда не повредит, кроме разве что сугубо официальных торжественных случаев. От вас не ждут комедийного представления, но небольшая доза юмора заставит людей расслабиться, а это очень важно.

Как считает Элери Сэмпсон, в фундаменте любой успешной презентации лежат четыре «краеугольных камня» [34]. Вы должны уметь:

1. Держать себя в руках.
2. Заинтересовать любую аудиторию.
3. Наладить психологический контакт со слушателями.
4. Вести себя спокойно и уверенно, отвечая на вопросы.

Существуют два основных типа наглядных пособий:

1. Текстовые. Помогают слушателю следить за ходом развертывания аргументов. Используют зрительную память аудитории, помогая при этом в запоминании.

Текстовые наглядные материалы должны состоять не более чем из шести строк, не более, чем с шестью словами в строке. Они должны быть наглядны: написаны большими буквами с использованием пустого пространства между ними.

2. Графические. Иллюстрируют главные пункты выступления, создают образы, влияют морально и создают более глубокое и основательно впечатление от презентации. Помогают в запоминании.

Как текстовые, так и графические наглядные пособия должны быть довольно просты, т. к. зрители не могут одновременно и слушать оратора, и анализировать, воспринимать сложные наглядные пособия.

Графические обычно представляют собой диаграммы, графики, рисунки, схемы. Графические материалы должны быть упрощенной версией аналогичных в документах. Чтобы помочь аудитории понять назначение материала краткий его смысл должен быть там написан. Например, надпись под графиком: «Прибыль возросла на 15 %».

Когда представляете наглядные материалы публике, нужно, чтобы слушатели одновременно и слушали оратора и извлекали смысл из материалов. Как сделать это? *Вот несколько полезных советов по использованию наглядных пособий:*

1. Удостоверьтесь, что все видят демонстрируемые материалы.

2. Дайте аудитории время, чтобы прочитать и понять смысл прежде, чем им предстоит продолжить слушать речь.

3. Одно наглядное пособие должно выражать одну идею.

4. Иллюстрируйте только главные пункты, а не всю презентацию.

5. Не демонстрируйте то, что может конфликтовать с тем, что вы презентуете.

6. Не читайте то, что написано на наглядном пособии, вместо этого перефразируйте и дополните.

7. Когда вы закончили дискуссию по вопросу, который иллюстрируется, уберите материалы с глаз аудитории.

Помните, что наглядные материалы не главное, не увлекайтесь ими, они лишь дополняют ваши слова, а не наоборот.

Визуальная помощь для документов ограничена бумагой, но когда вы делаете презентацию, выбор средств для визуализации ваших идей довольно широк и, благодаря техническому прогрессу, постоянно расширяется.

Рекомендации во время презентации:

1. Настройтесь на аудиторию. Сначала выясните, отвечает ли содержание вашей речи интересам зала. Если ваши интересы расходятся со слушателями, попытайтесь навести мосты взаимопонимания.

2. Держитесь во время выступления уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своих словах. Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте встречных взглядов. Не смотрите в одну точку. Прежде чем начать выступление, обведите взглядом аудиторию, как будто вы хотите убедиться в том, что она готова к восприятию ваших слов.

3. Начинайте говорить только после того, как установится тишина. Начинайте речь с краткого обращения к публике, после которого должна последовать секундная пауза. С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории. Следите за четкостью речи, не говорите слишком быстро и ни в коем случае не монотонно.

Если вы заметите, что часть зала менее внимательно слушает вас, обратите свой взгляд в ту сторону, как будто бы вы обращаетесь именно к ним. Если вы поняли, что аудитория устала, начните говорить тише, а затем резко повысьте голос.

Если слова, только что сказанные вами, нашли поддержку аудитории, постарайтесь немедленно развить затронутую тему. В момент, когда вам удалось добиться положительной реакции со стороны аудитории, перейдите к главной теме выступления.

Провокационные реплики не должны выводить вас из равновесия. Не вступайте во время выступления в дискуссии, даже если с мест

раздаются выкрики. Скажите, что потом вы охотно ответите на любые вопросы.

4. В критические моменты выступления необходимо говорить убежденно, с акцентированием каждого слова.

5. Старайтесь нелицеприятные для аудитории места выступления подкреплять примерами.

6. Не делайте обобщающих выводов, не оправданных с рациональной точки зрения, даже если вам показалось, что публика их от вас ждет.

7. Ни в коем случае не подавайте виду, что речь дается вам с трудом, что вы устали или в какие-то моменты чувствуете себя неуверенно.

6.4. Основные функции и этапы подготовки проведения переговоров

Любая деловая встреча, организуется для решения определенных вопросов между партнерами, либо для получения или передачи информации. Деловые встречи часто предусматривают соблюдение протокола их проведения: формы порядка, проявления хороших манер в отношениях между деловыми партнерами. *Деловой протокол* – это совокупность правил поведения, норм, традиций на официальных и неофициальных встречах. Протокол определяет методы, границы поведения и этикета, устанавливает правила официальной и личной переписки.

Договоренности о встрече нужно предусмотреть заблаговременно, т. е. за 1-2 недели в пределах региона. Для встречи иностранных делегаций необходимо предусмотреть и подготовить порядок встречи, персональный состав встречающих, участие прессы, подарки, приветствие, размещение в отеле, деловую часть, посещение культурных объектов, поездки по стране, проводы домой. Протоколом предусматриваются основные моменты договоренности о встрече: предмет деловой встречи, место проведения, временные границы, количество участников, материалы для обсуждения и итоговые документы.

Предметом деловой встречи являются вопросы, которые выносятся на обсуждение, перечень рассматриваемых проблем. *Деловые встречи* – это, в первую очередь, деловые переговоры между партнерами. Бывают также протокольные переговоры или визиты вежливости, которые проводятся для установления личных контактов или для обращения внимания партнера на какой-то особый повод. Также к деловым встречам относят приемы.

Место проведения деловой встречи предлагает инициатор встречи, но решающее слово остается за приглашенной стороной. Встреча может

проводиться либо на своей фирме, на фирме партнера, на нейтральной территории, дистанционно – с помощью современной техники связи.

Временные рамки встречи имеют большое значение, так как они должны удовлетворять интересы всех сторон. Это относится как к времени встречи, так и ко времени ее продолжительности.

Количество участников должно быть достаточно ограниченным, исходить из принципа равной численности делегаций всех сторон. Обмениваются списками делегаций на этапе подготовки встречи. Согласно протоколу, право на участие в переговорах кроме руководителя имеют лица, включенные в список.

Материалы и документы для обсуждения готовятся заранее, перед встречей. Их можно разделить на несколько категорий. Первая категория документов отражает позицию участника встречи по широкому кругу вопросов и содержит рекомендации по рассматриваемым вопросам. Вторая – это проекты разных соглашений или договоров, которые предлагаются как основа проведения встречи. Третья категория – проекты резолюций или соглашений о намерениях. Четвертая – это вопросники, памятки для бесед по тематике встречи. Часто также готовятся досье по разным вопросам, которые будут рассматриваться, и досье на других участников переговоров.

При подготовке деловой встречи также важны и другие моменты. Подготовка помещения (обстановка, блокноты и ручки, вода, чай, кофе), встреча делегации, и ее доставка к месту встречи. Как правило, встречает гостей лицо, подписавшее приглашение.

Существует большое количество определений понятия «переговоры». Чаще всего переговоры определяются как процесс поиска соглашения между людьми через согласование их интересов. Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры можно назвать, что это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. Переговоры проводятся, как правило, для решения вопросов об общей деятельности между партнерами, смене форм этой деятельности, или для того, чтобы приостановить эту деятельность, если одна сторона не удовлетворена ею по каким-то причинам.

Спешность любых переговоров зависит от того стиля, в котором они ведутся. *Различают три стиля ведения переговоров: агрессивный, пассивный и с установкой на сотрудничество.* Переговоры с установкой на сотрудничество – это золотая середина между агрессивным и пассивным стилями поведения.

Таблица 6.3

Стили ведения переговоров

Агрессивный стиль ведения переговоров	
<i>Положительный аспект</i>	<i>Отрицательный аспект</i>
<p>Вы добиваетесь своего Вы укрепляете уверенность в себе Люди стараются не спорить с вами Вас не критикуют Вы заставляете считаться с собой</p>	<p>Вы производите неблагоприятное впечатление на партнера Партнер отказывается впредь иметь дело с вами Вы настраиваете людей против себя Добившись чего-то сегодня, вы рискуете навсегда испортить отношения с партнером. Вы провоцируете других на ответную агрессивность</p>
Пассивный стиль ведения переговоров	
<i>Положительный аспект</i>	<i>Отрицательный аспект</i>
<p>Вас воспринимают, как милого человека, с которым приятно иметь дело Уступая в чем-то сегодня, вы сможете отыграться завтра Все решается очень быстро</p>	<p>Вас не воспринимают всерьез и в следующий раз постараются выжать из вас еще больше Вы теряете уверенность в себе Вы уступаете по всем позициям без исключения</p>
Особенности агрессивного поведения и установки на сотрудничество	
<i>Агрессивность</i>	<i>Установка на сотрудничество</i>
<p>Определение: намерение добиться своей цели любой ценой, не учитывая интересов другой стороны Цель: только победа Поведение: игнорирование интересов, нужд и мнений других людей: человек говорит тоном, не терпящим возражений; идет напролом к поставленной цели; основной упор на собственное "Я"; громкий голос; резкая интонация; острые вопросы, провоцирующие ответную резкость; человек не дослушивает партнера до конца, постоянно перебивает его</p>	<p>Определение: намерение добиться своего с учетом интересов других Цель: поиск компромиссного решения, устраивающего обе стороны Поведение: учет интересов, потребностей и мнений других людей; постоянный интерес к мнению других; желание услышать и понять точку зрения своего оппонента; терпеливое обсуждение общей проблемы; спокойный, доброжелательный тон, отсутствие агрессии и весомых замечаний</p>

Агрессивный стиль предполагает победу только одной стороны, переговоры с установкой на сотрудничество настраивают на поиск решения, которое может удовлетворить каждую из сторон, участвующих в переговорах.

При подготовке к переговорам сторонам необходимо согласовать две основные проблемы – организационные вопросы и условия контракта или договора. К организационным вопросам относятся: время, место переговоров, количество и состав участников. Условия договора каждый из участников перед переговорами формулирует для себя сам. Для этого менеджеру необходимо:

- 1) тщательно проанализировать проблему, стоящую перед ним на переговорах;
- 2) сформировать собственную позицию по данной проблеме;
- 3) определить для себя возможные варианты решения данной проблемы в процессе переговоров;
- 4) подготовить необходимые документы и материалы к переговорам.

Непосредственно процесс переговоров включает в себя взаимное уточнение интересов сторон, их обсуждение, согласование позиций участников и разработку определенных договоренностей.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающими факторами при обсуждении принципиальных вопросов. В связи с этим, до начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру предприятия и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь детально разработанную модель проведения переговоров:

– четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет в руках того, кто лучше знает и понимает проблему;

– обязательно составить примерный сценарий переговоров.

В зависимости от сложности переговоров, менеджеру необходимо:

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если в переговорах неожиданно возникает тупик;
- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализовать данную модель возможно в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- цель переговоров;
- партнер по переговорам;
- предмет переговоров;
- ситуация и условия переговоров;

- присутствующие на переговорах;
- организация переговоров.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный метод; метод интеграции; метод уравнивания; компромиссный метод.

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) выясните следующие вопросы:

- В чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
- От каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- В чем следует видеть оптимальное (высокую степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- Какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов или их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т. д.)?
- Какое вынужденное решение на ограниченный срок можно принять на переговорах?
- Какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения уже выходят за пределы только альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют изучения всего предмета деятельности, определенного творческого подхода к нему и реальной его оценки.

Метод интеграции предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности в развитии кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях: пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные интересы и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Надо изложить ему свою позицию и подчеркнуть, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров от него ожидают.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки реше-

ния обсуждаемой на переговорах проблемы. Попробуйте выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера. Не предавайтесь иллюзиям относительно того, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны – можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

Метод уравнивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации:

- определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение;
- вы должны на некоторое время мысленно оказаться на месте партнера, т. е. посмотреть на вещи его глазами;
- рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества;
- обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации;
- бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера, т. к. партнер ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т. д.;
- в связи с этим, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание растянуть время и т. д.).

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов и критически оценить допустимые пределы уступки. Может так случиться, что найденное вами компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы можете пойти на так называемое условное

соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон; партнеры по инерции будут упорствовать на своем мнении. Необходимо терпение, соответствующая мотивация и умение выяснить мнение партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В этом случае внимание акцентируется не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, т. е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая будет представлять интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Переговоры можно считать законченными, когда тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. *Анализ переговоров предполагает:*

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы относительно будущих переговоров или продолжения проводившихся переговоров.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу же после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначение исполнителей и определение сроков выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководством организацией. Такой *анализ результатов проводят с целью:*

- обсуждения отчета о результатах переговоров и выяснения причин отклонения от ранее установленных директив;
- оценки информации об уже принятых мерах и о предстоящей ответственности;
- определения обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получения дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров – это выяснение степени ответственности каждого из участников за выполнение своих задач и задач организации в целом. Это также и критический самоанализ, извлечение уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы [9]:

- Что способствовало успеху переговоров?
- Какие возникали трудности и как они преодолевались?
- Что не учтено при подготовке к переговорам и почему?
- Каково было поведение оппонента на переговорах?
- Какой опыт ведения переговоров можно использовать?

При комплектации состава участников переговоров ответственный за их проведение должен назначить лицо, которое будет вести записи содержания переговоров. Следует подчеркнуть, что стенографирование и магнитную запись коммерческих переговоров делать не принято. Это расценивается как проявление недоверия и желаниа поймать партнера на слове. Оформление результатов переговорного процесса имеет весьма важное значение.

Работник, которому поручена запись переговоров, кратко отмечает основные позиции сторон, разногласия и договоренности. После окончания переговоров он расшифровывает свои пометки и составляет запись переговоров, которая подлежит утверждению ответственным за ведение переговоров. Подшивается в досье договора и вводится в компьютерный файл договора. На основании достигнутых, на переговорах договоренностей, работники оперативных коммерческих групп и отделов вносят обязательства сторон в свои комплексные планы с указанием контрольного срока их исполнения и контроля.

Вызывает удивление практика многих национальных предприятий, которые аккуратно подшивают в дела порой малозначащие коммерческие документы и не оформляют записи переговоров, на которых приняты серьезные обязательства сторон.

Одновременно с составлением записи переговоров тот же или другой назначенный участник переговоров составляет справку на предприятие (фирму) контрагента, в которую заносятся все сведения о контрагенте, полученные в ходе беседы. Но это отнюдь не значит, что партнера нужно специально выпрашивать по составленной программе.

В справку на предприятие (фирму) могут входить такие сведения, как ее организационно-правовая форма, величина уставного капитала, структурная схема управления, число работающих, номенклатура выпускаемых,купаемых и сбываемых товаров, объем выпуска и товаро-

оборота, система сбыта и любые другие сведения о предприятии (фирме). Одновременно с этим даются персональные характеристики участвовавших в переговорах представителей контрагента: пьет, курит, сдержан или раскован, упорен в своей позиции или склонен к компромиссам, на каком направлении коммерческой деятельности специализируется, положение на предприятии (фирме), пределы полномочий и т. д. Справка подписывается ее составителем и помещается в компьютерное досье. Накопление справочных материалов на контрагентов является процессом создания «золотого запаса» предприятия, обеспечивающего возможность другим работникам, назначенным на следующие переговоры с тем же контрагентом, заранее быть сориентированными в важных характеристиках его работы. В компьютерные данные на контрагентов желательно направлять исходные и конечные материалы по предъявлению и решению рекламаций на товары, а также материалы других претензий к этому предприятию. Если контрагент проявил себя с особенно положительной стороны в выполнении обязательств, то такие сведения также полезно вводить в его компьютерное досье. Все эти справки обычно сосредоточиваются в отделе маркетинга и цен и доступны всему руководству и оперативному составу предприятия.

Составление записей переговоров и справок о предприятии (фирме) – это практика, применяемая всеми хорошо организованными компаниями. Не стоит сомневаться, что после переговоров представители иностранного контрагента, вернувшись в отель, составят и запись переговоров, и справку на Вас и Ваше предприятие.

Если в результате переговоров не удалось прийти к подписанию обязывающего стороны договора или соглашения, но для предприятия желательно зафиксировать достигнутые договоренности для последующего развития сотрудничества, можно подписать протокол о намерениях (Letter of intent). В тех случаях, когда контрагент отказывается подписывать протокол о намерениях, но предприятие все-таки хотело бы зафиксировать хотя бы частичный прогресс в переговорах, чтобы впоследствии не возвращаться к уже согласованным вопросам, можно составить памятную записку (меморандум), подписать ее с двух сторон или хотя бы со своей стороны и экземпляр вручить контрагенту. Ни протокол о намерениях, ни тем более меморандум не имеют обязательной юридической силы, но в моральном плане привязывают контрагента к ранее согласованным решениям. Естественно, что подписанные протоколы о намерениях и меморандумы подшиваются в досье контрактов и соглашений, а также вводятся в компьютерные досье.

6.5. Принципы ораторского искусства

Суть ораторского искусства заключается не в простой передаче информации, а в умении передать то самое важное, ради чего оратор, преодолевая свои страхи и волнения, выходит к аудитории, в умении донести прочувствованную мысль. Именно «прочувствованную мысль» в своем выступлении оратор обязан воздействовать на эмоции слушателя. В этом и заключается главная ценность такого рода «обмена информацией».

Эмоциональная речь оратора:

- стимулирует внимание;
- сохраняется в долговременной памяти;
- развивает мышление;
- активизирует сознание слушателей.

С целью обеспечения результативной работы совещания, необходимо предварительно подготовить деловые информационные материалы, доклад, проект решения. Эти материалы сообщают участникам. Иногда участникам совещания предварительно направляют тезисы доклада, проекты решений, информационные материалы. Это дает возможность аргументированно вести дискуссию, принимать аргументированное и деловое решение. В связи с этим известный американский специалист по ораторскому искусству Фрэнк Снелл предлагает при подготовке к докладу воспользоваться универсальным планом, с помощью которого можно наилучшим образом донести свое мнение, раскрыть его и довести спорные вопросы. Этот план, охватывает изучение пакета вопросов, поданных в таблице 6.4.

Таблица 6.4

План подготовки доклада по предложению Фрэнка Снелла

Акцент на главное	Цель
Как завладеть вниманием слушателей	Привлечь внимание слушателей, вызывать интерес к тому, о чем идет речь; вызывать желание аудитории слушать и верить докладчику (следует помнить, что аудитория слушает и воспринимает докладчика в среднем первые 17 мин.)
Как наилучшим образом использовать свою энергию	Определить цель выступления; показать аудитории, почему тема выступления является важной; привлечь каждого к разговору на данную тему
Как сказать именно то, что нужно сказать	Четко определить тему выступления, определить те места, где необходимо провести небольшое обсуждение
Как завоевать своей идеей ум слушателя	Раскрыть тему выступления перед слушателями, сделать ее понятной для слушателей, довести правильность позиции (слушатели должны разделить Вашу позицию, даже если они к этому имели другую точку зрения)
Как развить успех	Подчеркнуть важность сообщения, очерчивания возможности применения услышанного

Прежде чем приступить к постижению секретов ораторского мастерства, желающие выступить публично должны научиться избегать распространенных ошибок. Специалисты в области коммуникативных технологий проанализировали и сравнили поведение дилетантов и профессиональных ораторов. Итогом этого наблюдения стало выявление десяти самых распространенных ошибок, допускаемых при публичном выступлении. Ошибки начинающего оратора: несоответствие; оправдания; извинения; глаза и брови; подбор слов; отсутствие юмора; всезнайство; суетливость; монотонность; отсутствие пауз.

Общая характеристика требований к выступающему перед аудиторией.

1. Подготовка (если она возможна) – наиболее ответственный этап. Общение нужно планировать, правильно выбирать его место и время, заранее определять для себя установки на результат общения.

2. Вхождение в контакт – важно почувствовать состояние, настроение аудитории, освоиться самому и дать возможность сориентироваться слушателям. На этом этапе важно расположить слушателей к себе и обеспечить ровное начало. Этот период завершается установлением психологического контакта.

3. Концентрация внимания на какой-либо проблеме, задаче, являющейся предметом контакта.

4. Поддержание внимания – к приемам поддержания внимания во время общения нужно обращаться неоднократно, чтобы не пропустить важные моменты общения вербального и невербального характера.

5. Аргументация и убеждение в том случае, если имеются расхождения во мнениях.

6. Завершение выступления – это критический момент в выступлении и нужно сделать так, чтобы на нем был отпечаток перспективы продолжения контактов. Очень важным при этом является самый последний момент, последние слова. Иногда именно они могут сыграть решающую роль в позитивности выступления.

Первые два этапа входят в *докоммуникативную фазу*, т. е. в фазу подготовки к самому выступлению, которая является не менее ответственной, чем последующие. А все остальные – *коммуникативная фаза*, иными словами, непосредственное взаимодействие выступающего перед аудиторией.

Правила и приемы публичного выступления:

1. Тему выступления следует тщательно выбирать. Если есть возможность, то нужно остановиться на том, что хорошо знакомо и интересно лично выступающему. Тогда это, возможно, будет интересно и значимо для других.

2. Нужно попробовать сузить темы выступления, чтобы она представляла наибольший интерес. Необходимо решить: описывать ли предмет, разъяснять что-либо о предмете, оспаривать ли некую точку зрения или излагать новую версию.

3. Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время. Еще Шекспир сказал: «Где мало слов, там вес они имеют» [149].

4. Если есть возможность, то необходимо подумать над будущей речью несколько дней. За это время появится множество новых идей. Помните афоризм Марка Твена: «Требуется более трех недель, чтобы подготовить хорошую короткую речь экспромтом». Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее. Выступление без предварительной подготовки, особенно начинающего оратора, почти наверняка будет провальным [9].

Практические советы при подготовке к публичному выступлению:

1. Вначале сделайте «каркас» или «скелет» будущего публичного выступления. Определите мотивацию слушания людьми вашего выступления. Для чего это им нужно? Что полезного или интересного они узнают для себя?

2. Выделите главную идею вашей речи. Стержневая идея – это основной тезис, который необходимо ясно сформулировать с самого начала. Знание цели усиливает внимание. В речи может быть несколько стержневых идей, но не более трех.

3. Выделите подзаголовки, разделив вашу идею на несколько составных частей.

4. Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз, чтобы присутствующие лучше запомнили, о чем вы им рассказываете.

5. Тщательно продумайте план и структуру будущей речи. Она должна включать введение, основную часть и выводы (заключение).

6. Подготовив «скелет», начинайте наращивать на нем «мускулы».

7. Для доклада найдите яркие примеры «из жизни», из истории, литературы, которые используйте в процессе выступления.

8. Подготовьте необходимые схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.

9. Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-то вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать – это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия вашего материала.

10. Напишите полный текст. Особое внимание уделите его началу и окончанию.

11. Проверьте по словарям значения непонятных слов или иностранного происхождения, которые вы используете. Выясните правильность их произношения. Языковые ошибки могут вызвать насмешки в ваш адрес и погубить все выступление, каким бы гениальным оно ни было по содержанию.

12. Когда речь подготовлена, ее основные положения или тезисы лучше записать на небольшие карточки. Расположите их последовательно. Такими карточками очень удобно пользоваться во время выступления. Если это не двух–трехчасовой доклад, то читать текст не рекомендуется, желательно выучить его наизусть и произносить по памяти, лишь время от времени заглядывая в свои заметки.

13. Произнесите речь несколько раз вслух (лучше перед зеркалом), чтобы привыкнуть к тексту и хорошо прочувствовать все нюансы. Такая предварительная тренировка снизит ваше волнение, позволит почувствовать себя уверенно и намного увеличит вероятность успеха публичного выступления.

14. Цифровые данные для облегчения восприятия лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием. Лучше всего, когда в устном выступлении количество цифрового материала ограничено, на него лучше ссылаться, а не приводить полностью, так как цифры скорее утомляют слушателей, нежели вызывают интерес.

Для того, чтобы поддерживать внимание аудитории на выступлении, оратор должен: говорить выразительно; периодически делать паузы; внимательно следить за реакцией слушателей на его информацию; быть, конечно же, кратким и лаконичным. Он должен преподать речь максимально интересно для слушателей, в противном случае завоеванное вначале внимание будет быстро потеряно.

Аргументация и убеждение. При отстаивании своей точки зрения ни в коем случае нельзя давить на противника. Это лишь усугубит и без того накаленную ситуацию. Лучше искренне улыбнуться и показать тем самым свою уверенность в себе и в своем мнении. Главное – это вежливость и толерантное отношение к противоположному мнению.

Завершение выступления. Это последний этап. Здесь важно подытожить все вышесказанное и повторить основные мысли выступления. Так же обязательно выразить аудитории благодарность за внимание, готовность ответить на возникшие вопросы. Опять же нельзя забывать о поддержании зрительного контакта и искренней улыбке.

Вопросы для закрепления материала

1. Процедуры проведения совещания.
2. Рассчитайте цену совещания. Какие включаются показатели при расчете стоимости совещания?
3. Основные виды деловых совещаний.
4. Правила проведения собраний и совещаний.
5. Оформление документации ведения собраний и совещаний.
6. Основные факторы успешного проведения презентации.

Тесты для проверки знаний

1. *Какая часть рабочего времени менеджера расходуется на участия в совещаниях, собраниях, заседаниях или на проведение их:*

- а) от 10 % до 40 %;
- б) от 10 % до 50 %;
- в) от 10 % до 60 %;
- г) от 10 % до 70 %.

2. *Сумму прямых расходов, связанных с совещанием или собранием можно рассчитать как:*

а)
$$S = \sum_{i=1}^N \frac{C_i t_i}{T_s};$$

б)
$$S = \sum_{i=1}^N \frac{\hat{E}_i t_i}{T};$$

в)
$$S = \sum_{i=1}^N \frac{C_i t_i}{\bar{I}};$$

г)
$$C = \frac{N(T+1)Z_{cp}}{T_{cp}}.$$

3. *Разновидностями совещания являются:*

- а) сходка;
- б) «пятиминутки»;
- в) собрания;
- г) все ответы верны.

4. *Совещание это:*

- а) форма организации совместной деятельности работников одного или нескольких предприятий, организаций, подразделений, групп, которых собирает руководитель для обсуждения конкретных вопросов, выработки или принятия решений;

б) форма организации работы постоянно действующего органа (совета, комиссии, коллегии, комитета) или группы;

в) общее присутствие чем-либо объединенных людей, обусловленное определенной целью – обсуждением вопросов, подведением итогов, необходимостью принятия решений и прочее.

5. Заседание это:

а) форма организации совместной деятельности работников одного или нескольких предприятий, организаций, подразделений, групп, которых собирает руководитель для обсуждения конкретных вопросов, выработки или принятия решений;

б) форма организации работы постоянно действующего органа (совета, комиссии, коллегии, комитета) или группы.

в) общее присутствие чем-либо объединенных людей, обусловленное определенной целью – обсуждением вопросов, подведением итогов, необходимостью принятия решений и прочее.

6. Собрание это:

а) форма организации совместной деятельности работников одного или нескольких предприятий, организаций, подразделений, групп, которых собирает руководитель для обсуждения конкретных вопросов, выработки или принятия решений;

б) форма организации работы постоянно действующего органа (совета, комиссии, коллегии, комитета) или группы;

в) общее присутствие чем-либо объединенных людей, обусловленное определенной целью – обсуждением вопросов, подведением итогов, необходимостью принятия решений и прочее.

7. По задачам совещания делят на:

а) инструктивные;

б) функциональные;

в) проблемные;

г) оперативные.

8. Передача необходимых сведений и распоряжений по уровням управления сверху вниз называется:

а) инструктивные совещания;

б) функциональные совещания;

в) проблемные совещания;

г) оперативные совещания.

9. *Совещание для поиска лучшего решения проблемы в кратчайшие сроки называется:*

- а) инструктивные совещания;
- б) функциональные совещания;
- в) проблемные совещания;
- г) оперативные совещания.

10. *Совещания, проводимые для получения информации о текущих делах, которая поступает снизу вверх:*

- а) инструктивные совещания;
- б) функциональные совещания;
- в) проблемные совещания;
- г) оперативные совещания.

11. *Совещания целесообразно проводить:*

- а) в первой половине дня;
- б) во второй половине дня;
- в) после рабочего дня;
- г) все ответы верны.

12. *Продолжительность совещаний должна быть в пределах времени нормальной работоспособности участников:*

- а) 0,5-1 часа;
- б) 1-1,5 часа;
- в) 1,5-2 часа;
- г) 2-2,5 часа.

13. *Продолжительность оперативных совещаний должна составлять:*

- а) 10-20 минут;
- б) 20-30 минут;
- в) 30-40 минут;
- г) 40-50 минут.

14. *Обязанности секретаря:*

- 1) шире, чем обязанности референта;
- 2) не отличаются от обязанностей референта;
- 3) уже, чем обязанности референта;
- 4) одно и то же.

ТЕМА 7

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

- 7.1. Объективные основы возникновения и развития управленческого труда*
 - 7.2. Сущность, принципы и основные направления научной организации труда*
 - 7.3. Основные требования к организации рабочего места менеджера*
 - 7.4. Методы и средства рациональной обработки текстовых материалов.*
- Совершенствование методики чтения.*
- Использование вводных, усиливающих, опорных сигналов*

7.1. Объективные основы возникновения и развития управленческого труда

Труд менеджера или управленческий труд направлен на организацию и руководство отдельными процессами. *Управленческий труд* – это вид сознательно осуществляемой человеческой деятельности, направленной на эффективное функционирование осуществляемых индивидуально или коллективно работ по достижению определенных целей, решению соответствующих задач, выполнению функций.

Целью управленческого труда является определение целей организации и создания условий для их достижения, координация совместной деятельности работников организации. *Объектом управленческого труда* является труд персонала организации. *Предметом управленческого труда* является информация, отношения людей в процессе организации совместной деятельности. *Средствами управленческого труда* является интеллект, знание и умение людей, задействованных в процессе выполнения поставленных целей. *Продуктом управленческого труда* является управленческое влияние в виде управленческого решения.

Функция управления – это вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое значение. Они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Распространенная классификация выделяет следующие группы функций управления:

1. Общие функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файоном в работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом.

2. Конкретные или специфические, функции определяются объектом управления.

На трудовую активность людей влияют ряд *объективных факторов*: уровень развития производительных сил, характер существующих производственных отношений, организация труда, уровень квалификации, материальное и моральное стимулирование и т. п., и ряд *субъективных факторов*: социальная и психологическая структура трудового коллектива, взаимоотношения людей, ценностные установки, ориентация работников, индивидуальное отношение к работе, понимание содержания и значения своего труда, а также личное настроение, желание работать.

От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов предприятия. Главная особенность этого вида трудовой деятельности в том, что задачи развития и совершенствования предприятия руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя и на людей, которые должны решать такие задачи. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося специфической, управленческой деятельностью, творческого подхода к ней. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. Процесс управленческого труда на предприятии представлен на рис. 7.1.

Функции менеджмента, по мнению украинского ученого Ф. И. Хмиля – это совокупность действий и операций, которые осуществляет менеджер с целью согласования совместной деятельности работников в процессе достижения целей организации [139].

Руководство совместной деятельностью людей, считает Ф. И. Хмил, предопределяет функциональные обязанности менеджера, которые вытекают из общих функций управления, а именно: определение целей, планирование, организация, координирование, регулирование, мотивирование, контролирование, осуществление коммуникативных связей, образовательная функция [139].

Важной функциональной обязанностью менеджера является выстраивание коммуникаций для получения и передачи информации. Но в совре-

менных условиях идет речь не просто о роли менеджера в обмене информацией, а о культуре его общения – умении принимать и передавать нужную информацию, устанавливая доброжелательные межличностные отношения с другими людьми, адекватно их понимать.

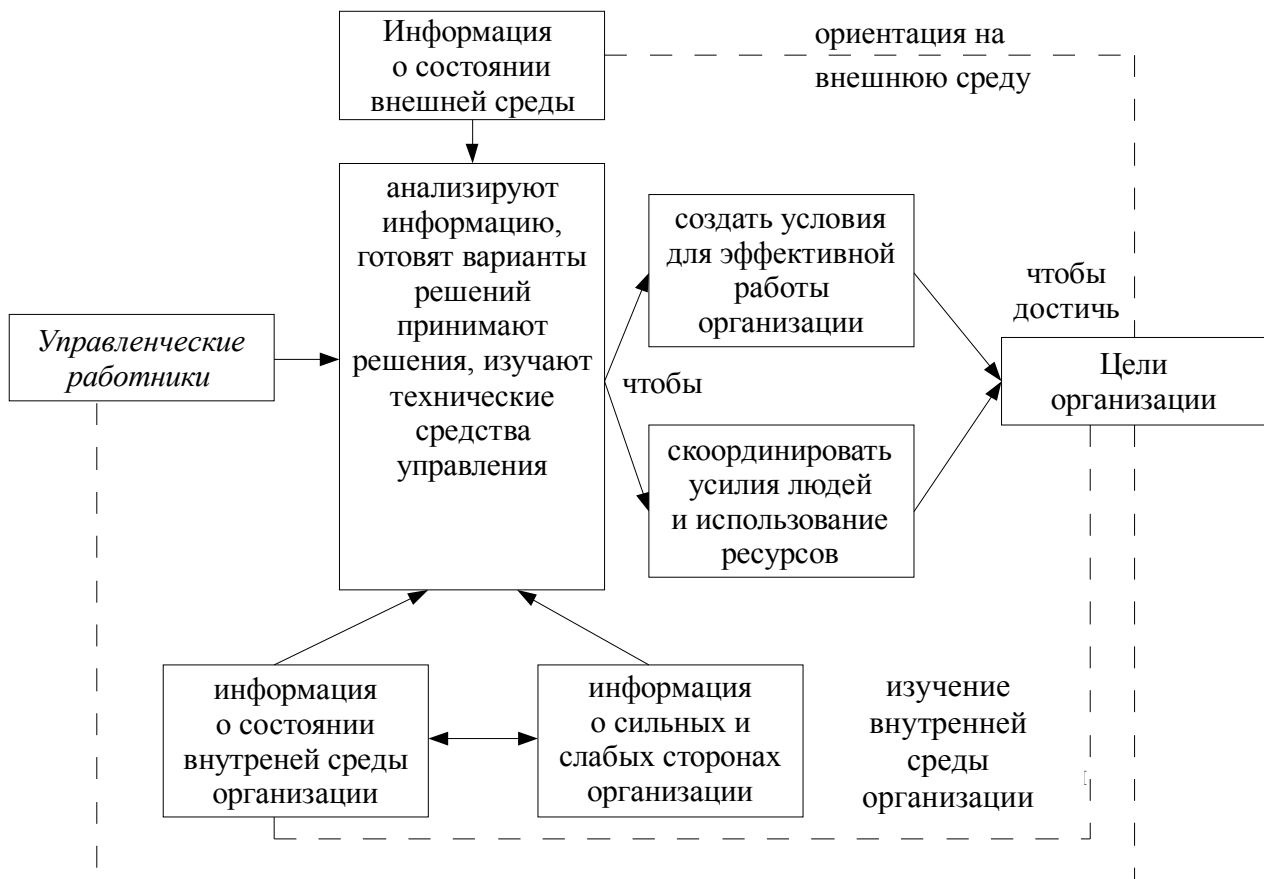


Рис. 7.1. Процесс управленческого труда на предприятии

По мнению американского ученого (1909-2005 гг.) П. Друкера, для менеджера, среди других работников организации, свойственна **образовательная** функция. Именно менеджер способен сделать то, на что не способны другие: донести к подчиненным сущность целей, которые стоят перед ними, новые идеи и раскрыть пути их осуществления. Такая образовательная функция и моральная ответственность служат исчерпывающим определением менеджера [40].

Различают три вида управленческого труда как умственного:

– *эвристический труд*: имеет творческий характер, связанный с постановкой проблемы, анализом ситуации, поиском путей решения, направленных на разработку и принятие решения. Включает операции аналитические и конструктивные. Результатом этого вида труда является выработка и принятие управленческих решений.

– *административный труд* заключается в целеустремленном влиянии на подчиненных с целью выполнения ими поставленных заданий, направленный на координацию деятельности исполнителей. Включает предписывающие, координационные, контрольные и коммуникативные операции. Они делятся на: предписывающие – доведение решений до исполнителей; координационные – взаимосвязь, согласование деятельности исполнителей; контрольные – проверка выполнения; служебно-коммуникативные – принятие и передача информации;

– *операционный труд* заключается в исполнении стереотипных операций, нужных для информационного обеспечения процесса управления. Включает операции: документирование – составление, оформление, принятие, хранение документов; учетные – сбор статистической, бухгалтерской и другой информации о хозяйственных и других процессах в организации; коммуникационно-технические – кодировка и шифрование информации, введения информации в ПЭВМ; вычислительные и формально логические (расчеты по определенному алгоритму).

Для руководителей творческие трудовые операции делятся в процессе должностной деятельности и составляют – 60 %, логические – 30 %, технические – 10 %, для среднего уровня управления – 50, 40 и 10 % соответственно, для нижнего уровня управления – 35, 40 и 25 %.

В табл. 7.1 приведены расходы рабочего времени (приблизительные) на выполнение разных видов управленческого труда.

Таблица 7.1

**Расходы рабочего времени технических исполнителей
(% общих расходов)**

Виды процедур	Руководители предприятия	Специалисты	Технические исполнители
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие управленческих решений	30	25	20
Организаторская работа	40	15	-

Каждый из руководителей выбирает свой стиль и форму управления.

Стиль управления – совокупность приемов и методов деятельности руководителя.

Стиль руководства (для руководителя) – это манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует, методы работы с внешней средой, способы влияния на людей.

Стиль руководства (для менеджера) – это совокупность приемов и методов поведения менеджера в процессе выполнения своих полномочий в организации.

Стиль – это не только форма общения руководителя с подчиненным и коллегами, но и форма, определяющая содержание деятельности руководителя или менеджера.

В зависимости от ситуации и личных качеств менеджера, выделяют следующие **стили руководства**:

- ✓ авторитарный (директивный, автократичный);
- ✓ демократический (коллективный, товарищеский);
- ✓ либеральный (анархический, попустительствующий).

Авторитарный стиль работы состоит в том, что менеджер замыкает все связи на себе, а подчиненным предоставляет минимум информации. Он строго контролирует действие подчиненных, часто вмешивается в их работу, требуя четко выполнять его указания, оставляя для работников только малейшую возможность для проявления самостоятельности и инициативы.

Такой менеджер может быстро решать проблемы на базе самоорганизации работников, смело и вовремя принимать решения и настойчиво добиваться их выполнения.

Авторитарный стиль основан на:

- полноте власти руководителя;
- единстве мнений, насаждаемых сверху;
- жесткой дисциплине и порядке;
- централизации в планировании и принятии решений, контроле, оценке и мотивации сверху;
- строгом повиновении и ответственности по целям команд;
- жестких нормах отношений между начальником и подчиненными, в основе которых поощрение и наказание, разнос и т. д.

Достоинства этого стиля:

- более прост, понятен для руководителя, не требует большого объема знаний;
- традиционен, складывался веками, стабилен;
- эффективен при прямом влиянии на подчиненных, виден результат этого влияния;
- оперативен при принятии решений, при контроле за ситуацией;
- удобен в решении экстремальных ситуаций, аварийных проблем;

- удобен в маневре с людьми, ресурсами;
- эффективен в организации, выше дисциплина и порядок;
- удобен при подборе и подготовке кадров, при получении от них информации;
- эффективен при малых размерах организации и др.

Недостатками являются:

- барство, чванство, высокомерие руководителя, порождаемые безмерной властью;
- бюрократизм, внутриведомственные барьеры, необоснованные запреты и тупики в деятельности подчиненных;
- неостребование знаний, способностей и возможностей человека, примитивная мотивация;
- административная текучка, много времени тратится на заседания, звонки, согласования и т. д.

Демократический стиль руководства предусматривает привлечение работников к разработке и принятию решений. Менеджер часть своих полномочий делегирует подчиненным, которые получают достаточно информации. Менеджер демократического стиля занимается более сложными и важными вопросами, часто советуется с подчиненными, прислушивается к мнению коллег, не обижается на критику.

Менеджер демократического стиля хорошо знает достоинства и недостатки подчиненных, он внимательно выслушивает возражения, не считает унижительным идти на уступки в интересах дела. Демократический стиль заинтересовывает подчиненных к творческой активности, благоприятствует созданию атмосферы взаимопонимания и сотрудничества, в которой дисциплина трансформируется в самодисциплину всех работников. Реальная власть и авторитет менеджера возрастает, т. к. он управляет людьми без напора и административного влияния, опираясь на способности работников, их опыт и достоинства.

К преимуществам этого стиля относится:

- высокое качество трудовой жизни, психологический комфорт и внутренняя гармония в коллективе;
- выше уровень мотивации, основанной на способностях и возможностях подчиненных;
- разрешение противоречий, высокая степень удовлетворенности людей, меньше текучесть кадров;
- выше производительность труда, меньше неоправданных потерь и т. д.

К недостаткам относится:

- трудно создавать организационную модель, в которой эффективен этот стиль;

- неотработанная организационная структура способствует снижению дисциплины, приводит к хаосу в организации и руководстве;
- трудно подготовить высокопрофессиональные кадры руководителей, создать работоспособные команды, рабочие группы;
- много усилий и средств необходимо тратить на организационно-нравственную, этическую подготовку исполнителей, на создание внутренней гармонии, внедрение социальной защиты.

Либеральный стиль – это стиль минимального вмешательства менеджера в ход выполнения задания подчиненными. Менеджер в данном случае выступает в роли посредника при осуществлении контактов между работниками, обеспечивая информацией и материалами, необходимыми для выполнения заданий. Этот стиль характеризуется отсутствием инициативы, постоянными ожиданиями указаний руководства, нежеланием брать на себя ответственность за решение их последствий.

Менеджер-либерал во взаимоотношениях с подчиненными вежливый и доброжелательный, относится к ним с уважением, стремится не помогать в решении их проблем, часто избегает решительных действий, не может отстаивать свою позицию в сложных управленческих ситуациях.

Стиль работы менеджера сугубо индивидуальный, его невозможно повторить в полном объеме. Умение руководить – это умение совмещать различные стили и изменять свой стиль руководства.

Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора. В теории «Х» автократический лидер полагает, что подчиненные:

- изначально не любят трудиться, при любой возможности бросают работу;
- не имеют честолюбия, стараются избежать ответственности,
- предпочитают, чтобы ими руководили;
- больше всего стремятся к защищенности;
- чтобы заставить их трудиться, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания.

Следовательно, необходима жесткая централизация власти.

В теории «У» демократический лидер считает:

- труд есть процесс естественный. Если условия благоприятные, то и люди будут принимать на себя ответственность и даже стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Следовательно, необходима децентрализация управления. Управленческая решетка (Р. Блэйка и Д. Моутон) – это концепция подхода к эффективности управления посредством двух критериев: 1) забота о человеке и 2) забота о производстве (на схеме соответственно вертикальная и горизонтальная оси). Блейк и Моутон описывают пять позиций, возможных при различных стилях руководства и степени направленности или на человека, или на производство (рис. 7.2).

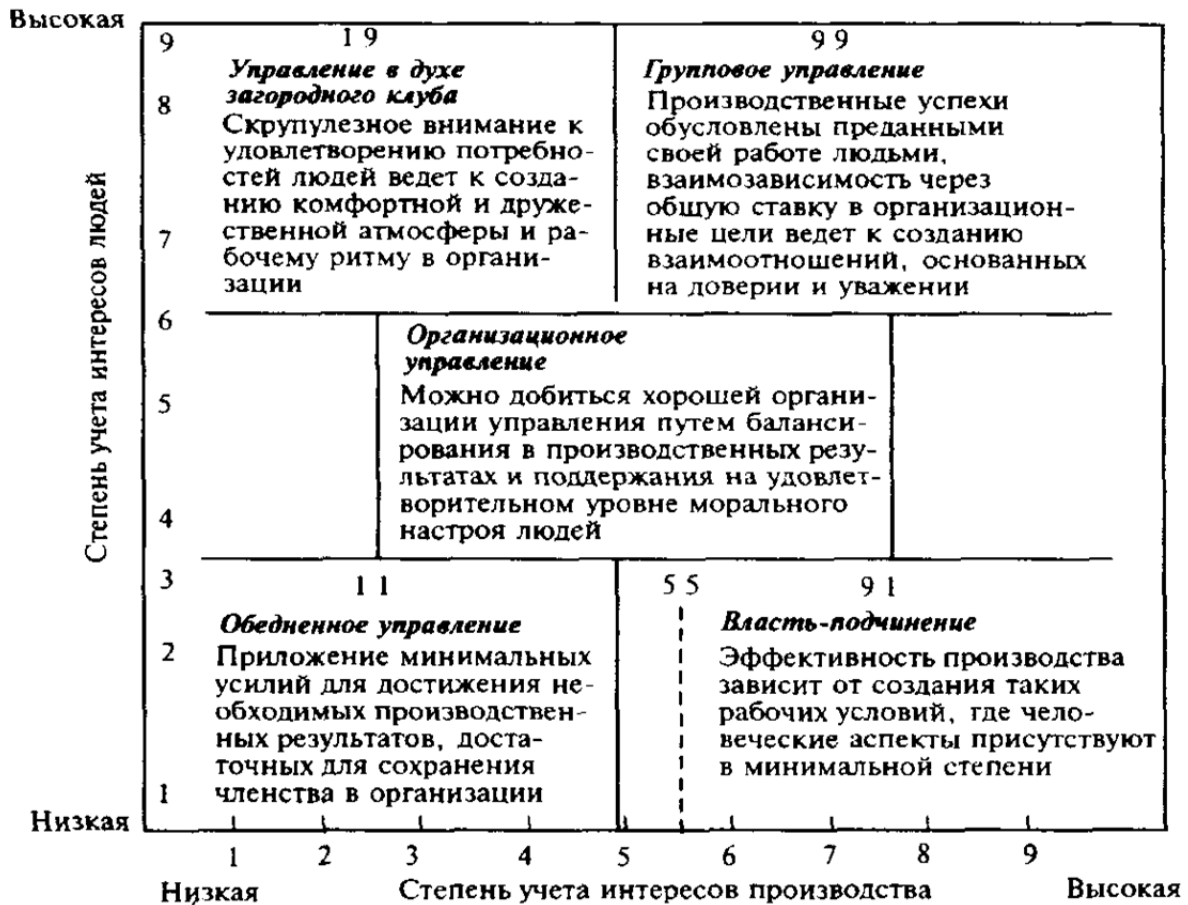


Рис. 7.2. Концепция позиций, возможных направленностей эффективного управления [22]

Адаптивное руководство – применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, с учетом конкретной ситуации.

Стиль руководства создается постепенно, пока не сформируется совокупность приемов общения с подчиненными и влияние на них в соответствии с темпераментом, характером и другими элементами структуры личности менеджера. В зависимости от личности менеджера и его организационных структур управления выделяют следующие формы управления:

- дистанционная;

- контактная;
- целенаправленная;
- делегирующая.

Дистанционная форма управления предусматривает условия, при которых менеджер не идет на сближение с подчиненными, а действует на «расстоянии», считая, что этим он повышает авторитет.

Контактная форма управления предусматривает условия, когда менеджер тесно общается с подчиненными, считая это важным условием успешного руководства.

Целенаправленная форма управления используется, когда менеджер считает, что лучшим средством мобилизации энергии работников является постановка перед ними больших, сложных и ответственных заданий, которые открывают перед каждым перспективу достижения личных и коллективных целей.

Делегирующая форма управления создается, когда менеджер представляет подчиненным инициативу и самостоятельность в работе. Он делегирует много своих полномочий подчиненным, но решение основных вопросов считает своим одноличным правом и обязанностью.

Выбор стиля работы менеджера зависит не только от него самого, но и от уровня профессионализма и поведения подчиненных. Стиль руководства может и должен меняться в зависимости от условий.

7.2. Сущность, принципы и основные направления научной организации труда

Каждый менеджер должен действовать таким образом, чтобы отдача была максимальной, поэтому важным требованием к менеджеру является рациональная организация его труда. *Организация труда* – это совокупность управленческих работ, направленных на объединение людей для совместной деятельности. Основные элементы организации труда отражают факторы, влияющие на эффективность труда менеджеров, которые можно разделить на три группы: технические; организационные; психофизиологические; экономические.

Основными действиями менеджера являются:

- определение вариантов распределения управленческого труда между персоналом предприятия или организации;
- построение или усовершенствование организационной структуры управления предприятием;
- создание в целом эффективной работы предприятия как системы;

– формирование устойчивой совокупности всех сторон деятельности предприятия (технической, экономической, финансовой, социальной и т. д.);

– формирование корпоративной культуры на предприятии и повышение ее креативности.

Под научной организацией труда понимается такая его организация, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики.

Для того чтобы более эффективно использовать способности работников, избавлять их от перегрузки, необходимо соблюдать некоторые принципы научной организации управленческого труда:

1. Принцип специализации заключается в обеспечении правильного соотношения различной специальности и квалификации в соответствии с объемом работ по выполнению каждой управленческой функции. При этом должны учитываться образование, квалификация и индивидуальные качества каждого работника.

2. Принцип синхронизации предполагает согласованность в деятельности различных работников по видам управленческих работ.

3. Принцип прямооточности обеспечивает выбор кратчайших путей прохождения управленческой информации.

4. Принцип ритмичности предусматривает равномерную загрузку каждого работника управления в течении рабочего дня и по периодам производства.

5. Принцип стандартизации заключается в обеспечении руководителей подразделений стандартными средствами управленческого труда и формами документации.

Содержание научной организации труда раскрывается в основных направлениях по ее совершенствованию. К числу важнейших направлений относятся:

- 1) совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- 2) улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- 3) рационализация приемов и методов труда;
- 4) совершенствование практики мотивации труда;
- 5) улучшение подготовки и повышение квалификации кадров;
- 6) улучшение условий труда;
- 7) укрепление дисциплины труда;
- 8) организация труда руководителей и специалистов;
- 9) совершенствование нормирования труда.

7.3. Основные требования к организации рабочего места менеджера

Исходными условиями успешного менеджмента является правильная организация и рациональное оборудование рабочего места. Они дают возможность эффективно и с наименьшими затратами выполнять свои функции, плодотворно общаться с посетителями, сотрудниками и подчиненными.

Рабочее место – это такая рабочая зона, в которой совмещаются в единое целое формальные элементы организации и личные, человеческие черты работника, образуя систему «человек – работа» [147]. Рабочее место менеджера – это зона его труда, которая определяется на основе трудовых и других действующих норм и обустраивается необходимыми средствами для трудовой деятельности [124].

Рабочим местом менеджера является отдельный кабинет или часть общего помещения, где осуществляется его трудовая деятельность, и имеются необходимые средства труда, в соответствии с содержанием выполняемых работ. Если по роду своей деятельности менеджер принимает посетителей, проводит совещания и беседы, передает конфиденциальную информацию, то он должен занимать отдельный кабинет или офис. Рабочее место может находиться и в общем помещении, но тогда оно должно иметь большую площадь, чем у подчиненных и располагаться отдельно от них. В Японии, например, менеджер сидит в одном помещении с подчиненными для того, чтобы повысить передачу информации, уменьшить обмен бумагами.

Кабинет менеджера рекомендуется делить на *три функциональные зоны*: рабочую, для совещаний и для отдыха. Каждой из них должна соответствовать своя обстановка. В рабочей зоне мебель и технические средства должны быть расположены так, чтобы можно было достать как можно больше предметов, не вставая с места. Зона совещаний совмещается с рабочей или создается как самостоятельная. В первом случае стол для совещаний устанавливается перпендикулярно рабочему столу, а с каждой его боковой стороны устанавливается не более четырех стульев. В другом случае устанавливается непосредственно мебель для совещаний. Зону отдыха рекомендуется располагать в части кабинета, противоположной рабочей зоне. Ее оборудуют креслами для отдыха, телевизором, локальным освещением.

Организовать рабочее место – значит рационально расположить на ограниченной производственной площади оборудование, создать удобство и комфорт в работе для исполнителя, отмежевать его от вредных влияний,

неблагоприятных факторов внешней среды, обеспечить возможность бесперебойного обслуживания всем необходимым для успешного выполнения поставленных заданий. Поэтому в понятие «организация рабочего места» входят три элемента: планирование рабочего места, его оснастки и организация обслуживания.

Планирование рабочего места предусматривает рациональное размещение на определенной площади всех элементов оснастки, создания безопасных и удобных условий труда. При планировании рабочего места обязательно нужно учитывать удобство расположения мебели и освещения, цвет стен. Плохое освещение приводит к переутомлению органов зрения, а отсюда – к ухудшению качества труда. Чтобы предотвратить это, свет должен падать слева (сбоку или сзади).

Оснастка рабочего места по современным условиям предусматривает использование разных технических средств, необходимых для выполнения менеджером своих обязанностей. В процессе работы менеджер использует: компьютер, телефон, факс, модем, технику для размножения документов. Но нужно придерживаться здравого смысла в оснастке рабочего места техникой: в кабинете менеджера она нужна только тогда, когда используется им постоянно.

Организация обслуживания рабочего места – это обеспечение бесперебойной работы организационной и компьютерной техники, которой оснащено рабочее место менеджера. Практика свидетельствует, что 55–65 % потерь рабочего времени происходят именно из-за недостатка в организации обслуживания рабочих мест, выведения из строя технических аппаратов.

Рабочие места должны отвечать информационным, экономическим, эргономичным, гигиеническим, эстетичным, техническим, организационным требованиям.

Информационные требования рабочего места охватывают комплекс мероприятий по их информационному обеспечению. Речь идет об определении объемов и структуры информации, которая поступает на рабочее место, прорабатывается на нем, создается и передается на другие рабочие места, а также о проектировании информационных потоков, в систему которых включено рабочее место и тому подобное. Информация, которая концентрируется на определенном рабочем месте, должна отвечать общим принципам научной организации информационного обеспечения производственных и управленческих процессов и быть достаточной для выполнения служебных обязанностей работником.

Экономические требования предусматривают такую организацию рабочего места, при которой расходы на ее содержание были бы мини-

мальными, однако достаточными для ее функционирования. Целесообразно также проверить рабочее место по критерию оптимума: эффект от деятельности работника на рабочем месте должен превышать расходы на содержание рабочего места и работника.

Эргономичные требования рабочего места исследуются и формируются эргономикой – наукой, которая изучает функциональные возможности человека в трудовых процессах с целью создания для нее оптимальных условий труда, которые, делая труд высокопродуктивным и надежным, обеспечивают человеку необходимые удобства и хранят ее силы, здоровье, работоспособность. В целом эргономика совмещает в себе данные технических наук, психологии, физиологии, гигиены, анатомии, антропометрии, биофизики, токсикологии и других областей знаний. В соответствии с ее требованиями, все, что окружает человека, создает его рабочую среду – мебель, помещения, оборудование, машины, механизмы, орудия труда, должно отвечать требованиям эргономики и быть максимально приспособленным к физической, физиологичной, эстетичной природе человека.

Гигиенические требования предусматривают определенные стандарты освещения рабочего места, воздухообмена, температурного режима, влажности, шума и других факторов среды, которые влияют на здоровье и работоспособность человека.

Эстетичные требования рабочего места основываются на учете зависимости производительности труда человека от элементов внешнего оформления среды, в которой он работает: вид помещения и орудий труда, цветовой гаммы, наличия цветов в интерьере и т. п.

Технические требования определяют пространственные аспекты организации рабочего места. Имеется в виду площадь, на которой устанавливают необходимую мебель и оборудование, а также площадь, которую занимает сам работник, площадь проходов к столу, оборудованию, другому рабочему месту и др.

Санитарные нормы (СН 400-69) устанавливают такие размеры рабочих площадей для разных категорий работников (м²):

✓ линейные руководители – 24–54 м² (поскольку руководители должны общаться в процессе труда с другими сотрудниками (участниками совещаний, заседаний), посетителями, в их кабинетах предусматривается дополнительная площадь, на которой располагают стол и стулья);

✓ заместители линейных руководителей, руководители больших структурных подразделений – 12–35 м²;

✓ руководители отделов, их заместители, главные специалисты, – 8–24 м²;

- ✓ специалисты – 4–8 м²;
- ✓ технические исполнители – 5–7 м².

Однако эти нормы могут быть лишь ориентиром в организации и планировании рабочих мест, поскольку они не учитывают все разнообразие условий труда представителей разных профессий. Поэтому намного удобнее использовать для определения общей площади рабочего места суммарный метод расчета, по которому учитывают площадь трех составляющих рабочего места:

$$\Pi_{\text{общ}} = \Pi_p + \Pi_{\text{оборуд}} + \Pi_{\text{пр}}, \quad (7.1)$$

где Π_p – площадь, необходимая для труда и передвижения работника;

$\Pi_{\text{оборуд}}$ – площадь, которую занимает оборудование;

$\Pi_{\text{пр}}$ – площадь проходов.

Используя этот метод подсчета, можно учесть необходимую площадь для посетителей, а в некоторых случаях – для оборудования, которое используется коллективно. При использовании суммарного способа расчет осуществляется в соответствии с нормативами на отдельные элементы рабочего места.

Площадь для мебели и оборудования рассчитывают на основе их габаритных размеров. Эти размеры установлены не произвольно, они подчинены требованиям эргономики, в первую очередь, антропометрии. Например, человек, сидя за рабочим столом, может охватить только определенное рабочее пространство, ограниченное расстоянием его вытянутых рук. Это пространство называется максимальной рабочей сферой достижения и составляет 65–70 см длиной и 150–160 см в ширину. Поэтому стандартные письменные столы для большинства служащих имеют размер 750x1500 мм. Столы с большей поверхностью (до 1000x2000 мм) предназначены для проведения совещаний с одним-тремя посетителями. Высота мебели и оборудования также должна отвечать современным требованиям антропометрии: высота письменных столов равняется 750 мм, а столов для компьютеров – 650 мм.

В соответствии с этими требованиями, определяют площадь, необходимую для удобного расположения работника: расстояние от письменного стола или другого оборудования к стенке или соседнему рабочему месту должно быть 85 см. Для прохода одного человека необходимо 60 см, а для двух – 120 см. Если проход расположен вдоль мебели с выдвижными ящиками, следует увеличить его еще на 55 см.

Организационными требованиями руководствуются при определении сферы компетенции работника на определенном рабочем месте: права,

обязанности, подчиненность, вертикальные и горизонтальные связи с другими рабочими местами, формы и методы стимулирования эффективного труда. Для этого разрабатывают Положение о структурных подразделениях организации и должностные инструкции работников.

Научная организация рабочего места предусматривает, что оно занимает минимальную площадь служебного помещения, оборудовано мебелью и современной оргтехникой, что обеспечивает выполнение работ в соответствии с требованиями научно обоснованной технологии управленческого процесса и минимальных физических усилий со стороны служащего.

Положения о структурных подразделениях должны иметь четко сформулированные задания, функции и права каждого звена, с учетом специфических условий их деятельности, а также организации деятельности в целом. Разрабатывая их, учитывают конкретные условия функционирования организации, внутренние производственно-технологические связи, отношения и организационные формы.

Рабочие места необходимо паспортизовать. Такой паспорт (типичный проект) состоит из разделов:

- назначение и общие характеристики рабочего места;
- планирование рабочего места;
- оборудование рабочего места;
- функциональные обязанности работника;
- методы и приемы труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- организация обслуживания;
- регламентная документация;
- охрана труда и техника безопасности.

Отдельные рабочие места работников группируют в соответствии с порядком разделения труда, принадлежности к структурному подразделению, выполняемым сотрудником работам или функциям. Порядок группирования касается рабочих мест как производственного, так и управленческого персонала. Размещение рабочих мест зависит от особенностей технологического процесса производства.

Группы управленческих работников могут быть расположены в отдельных рабочих кабинетах или в одном большом помещении, которое занимает весь этаж. Планирование такого помещения называют зальным, зонным, пейзажным или «большой конторой».

Каждый тип служебных помещений имеет свои преимущества и недостатки. Традиционное кабинетное планирование дает возможность

отделить от основной массы работников участка с наибольшим шумом. Кроме того, для некоторых видов оборудования должно применяться специальное оборудование для поглощения шума. Работники, которые нуждаются на протяжении дня в многократных переходах от одной операции к другой, ведении телефонных разговоров, совещаний и т. п., обеспечиваются отдельными помещениями.

Недостатками традиционного служебного помещения является высокая стоимость его содержания, сложность размещения работников и оборудования в кабинетах, следствием чего бывает теснота в них, невозможность перестановок.

Преимущества «больших контор» заключаются в возможности маневрировать рабочими местами при изменениях рабочего процесса, низкая стоимость зданий, в которых отсутствуют внутренние капитальные стены. Рабочие места или участки отделяют передвижными застекленными перегородками, декоративными элементами, например подставками для цветов.

Важнейшим элементом оборудования рабочего места менеджера являются средства административной связи и сигнализации. К ним относятся телефонная аппаратура, визуальные и акустические средства поиска и вызова. В кабинетах секретарей менеджеров высшего уровня устанавливается аппаратура факсимильной связи. Она обеспечивает полную автоматизацию процессов приема и передачи информации и действует круглосуточно, в т. ч. и при отсутствии абонента.

Правила организации рабочего места:

1. Не следует держать на рабочем месте ничего лишнего.
2. Все, что берут правой рукой, располагается справа, левой – слева.
3. Все, чем пользуются чаще, располагается ближе, реже – дальше.
4. Предметы труда, которыми работник пользуется постоянно, должны располагаться на удобном месте, во избежание лишних движений и поворотов.
5. Документы, с которыми работает служащий, необходимо размещать так, чтобы их можно было быстро увидеть, взять и удобно ими пользоваться.

Правила размещения предметов труда:

1. Материалы и предметы труда необходимо размещать так, чтобы обеспечить наилучшую последовательность движений.
2. Служащий должен обеспечить оптимальные движения при использовании предметами труда.
3. Материалы и предметы труда необходимо готовить предварительно. Каждый предмет должен находиться в определенном месте с целью экономии времени на их поиск.

4. Разные предметы труда лучше объединить вместе (например, карандаш-ластик).

5. Можно приспособить мебель для выполнения конкретной работы или для конкретного сотрудника, но нельзя приспособить работника к служебной мебели.

6. Письменный стол должен использоваться только для текущей работы, а не для накопления и сохранения документов.

Нагромождение лишних бумаг свидетельствует лишь о Вашей неорганизованности, а не о Вашей занятости.

Лоток для входящих документов. Вы не в состоянии предвидеть, что Вы получите с сегодняшней почтой, однако Вы можете и должны управлять содержимым Вашего лотка для входящей корреспонденции. Просматривайте входящую корреспонденцию строго в определенное время, а не каждый раз, как что-то поступило.

Лоток для исходящих документов. Убедитесь в том, что Ваши исходящие бумаги вовремя подготовлены к отправке.

Документы к исполнению и прочтению. Отведите строго определенное время для ежедневного чтения документов. Выделите один день в неделю для более объемных или сложных документов.

Документы, ожидающие решения. Просматривайте их только тогда, когда это действительно необходимо. Раз в неделю избавляйтесь от ненужных бумаг.

Документы, предназначенные для передачи коллегам. Определите, кто и к какому сроку должен закончить работу по тому или иному документу. Поставьте дату и подпись и приложите к исходящим документам.

Мусорной корзиной пользуйтесь как можно чаще – это предмет офисной мебели.

Разработка интерьера служебных помещений
Размещение рабочих мест и эргономичная схема организации рабочего места представлены на рис. 7.3, 7.4, 7.5, 7.6.

Факторы, которые влияют на условия труда:

1. Освещение.

2. Цвет.

3. Температура.

4. Влажность воздуха.

5. Уровень шума.

6. Нормативное значение по ГОСТ 12.1.005.88 освещенность помещения должно составлять 300 люксов (ед. измерения освещенности в системе СИ).

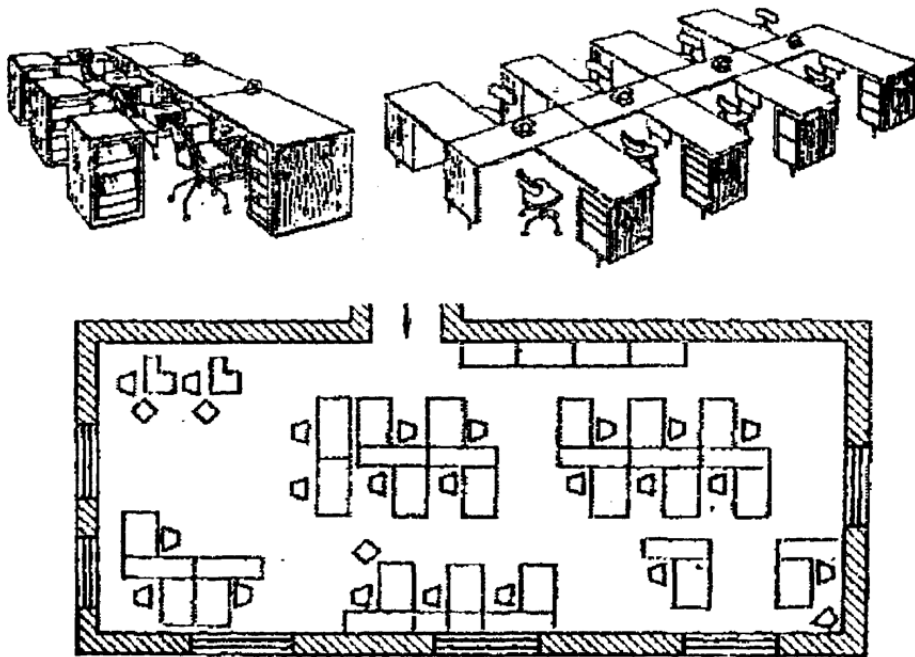


Рис. 7.3. Размещение рабочих мест в соответствии с рабочим потоком

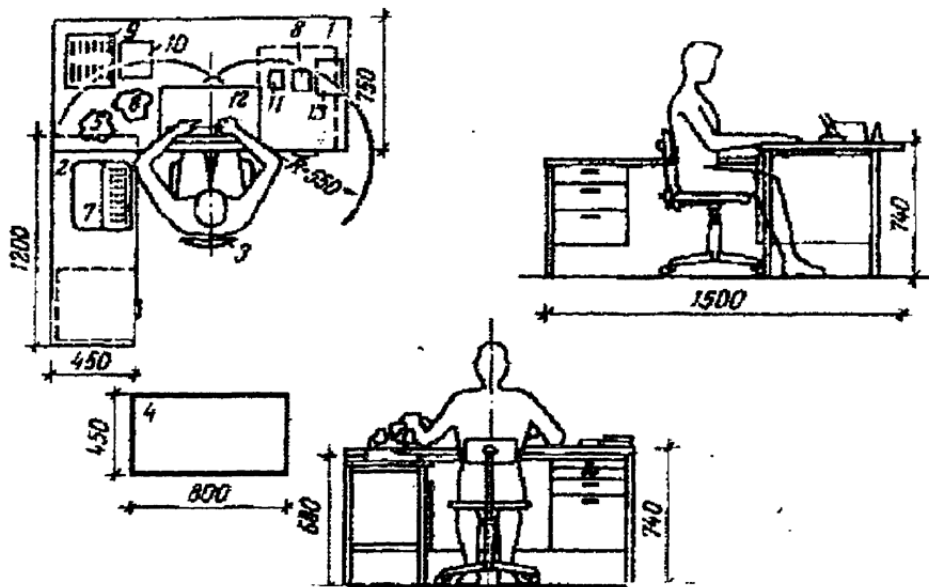


Рис. 7.4. Эргономичная схема организации рабочего места

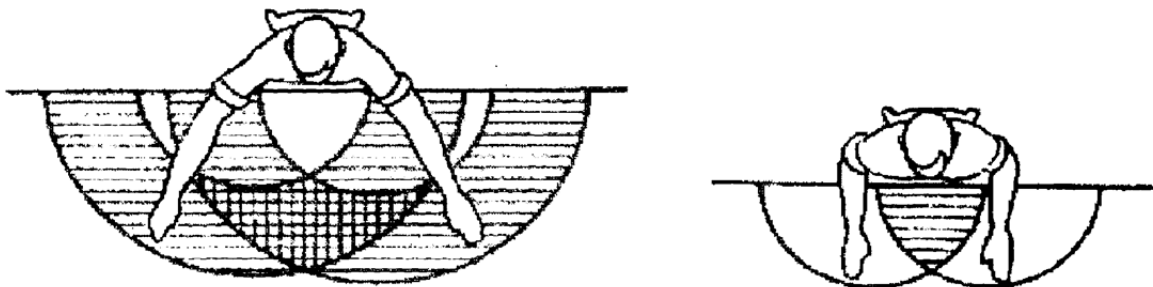


Рис. 7.5. Нормальная и максимальная рабочая зона [114]

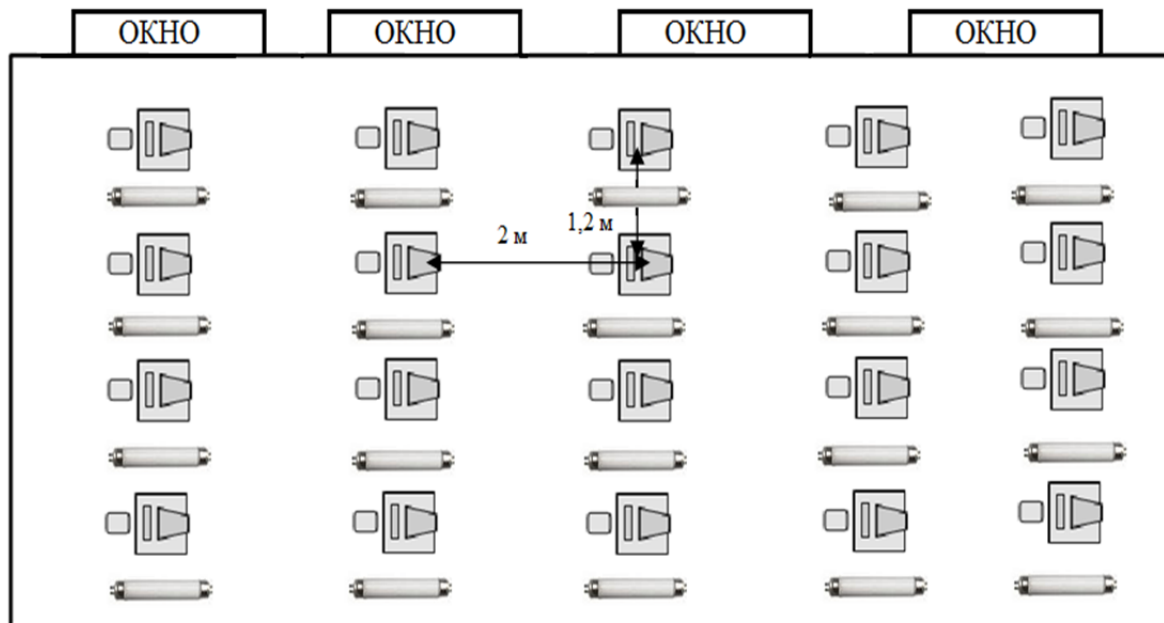


Рис. 7.6. Рациональное размещение рабочих мест относительно источника света [114]

Для нормального труда необходимо достаточное естественное освещение рабочих мест, которое характеризуется коэффициентом \mathcal{E}_m . Вычисляют его отношением освещенности внутри помещения в определенной точке $\mathcal{E}_в$ к освещенности внешней горизонтальной плоскости, которая освещается равномерно рассеянным солнечным светом $\mathcal{E}_с$:

$$\mathcal{E}_m = \frac{\mathcal{E}_в}{\mathcal{E}_с}. \quad (7.2)$$

Для максимального использования в течении рабочего дня естественного освещения соотношение между площадью окон и площадью помещения должно составлять $1,2 \cdot 2,5$ м, а рабочие места располагаться так, чтобы свет из окон падал слева. Если коэффициент естественной освещенности в помещении или любой его части меньше 0,50, следует применять искусственное освещение.

Основные требования к общему искусственному освещению предусматривают: достаточную освещенность, которая облегчает зрительное восприятие и уменьшает утомляемость; отсутствие световых «зайчиков»; оттенок света, который бы не искажал естественные цвета предметов. Достаточное качество искусственного освещения особенно важно при использовании работниками аппаратов, устройств механизации и автоматизации труда.

Интерьер – это архитектурное и художественное оформление внутренних помещений здания. Рабочие помещения менеджеров отчасти являются лицом всего предприятия. Для интерьера важна окраска, так как существует зависимость между цветовым оформлением среды и зрительным утомлением. Окраска служебных помещений выполняет три функции – физиологическую, психологическую и эстетическую. С учетом физиологической функции элементы интерьера следует красить в цвета, обладающие наибольшим коэффициентом отражения цвета. Знание психологической функции цвета позволяет снижать неблагоприятные влияния окружающей среды на труд. Так, ровная, спокойная окраска способствует сосредоточению внимания в работе. Яркие цвета целесообразны при монотонной работе. Эстетическая функция цвета должна учитываться при привязке определенных цветовых гамм к конкретным архитектурным формам, с помощью цвета можно исправлять недостатки архитектуры помещения.

Большое значение в оформлении рабочих помещений и орудий труда имеет цвет. При окрашивании служебных помещений нужно использовать цвета светлых тонов, которым присущий высокий коэффициент отражения и которые не снижают уровень освещенности.

На работоспособность людей негативно влияет шум, который мешает сосредоточиться, вызывает утомляемость, снижает производительность труда. Уровень шума в служебном помещении не должен превышать 50-65 децибел (дБ). Однако фактически он часто является намного выше. Как известно, перелистывание страниц документов создает шум в 20 дБ; звук сирены – 100 дБ. По информации Всемирной организации здравоохранения, человек не может спокойно работать, если уровень шума больше чем 40 дБ. Шум, который превышает 65 дБ, может повлечь беспокойство, выше 80 дБ является серьезной опасностью для здоровья, а свыше 120 дБ – может привести к повреждению слуха, стресса, психических отклонений и проблем восприятия.

В борьбе с внешним и внутренним шумом используют разные средства. Например, специальное покрытие стен и потолка звукоизолирующими материалами, снижает уровень шума на 5-6 дБ. Однако самые существенные резервы в снижении шума машин связаны с соответствующими изменениями их конструкции, использованием электроники.

Эффективность труда зависит также от температуры и влажности воздуха. Нормальной считается температура в служебных помещениях зимой: +20-23°C, а летом: +22-25°C при кратности воздухообмена 1,5 литра в 1 час, т. е. 40-60 % насыщенностью кислородом. С этой целью активно используют кондиционеры.

Труд менеджера, связанный с переработкой и передачей больших массивов текстовой, цифровой, графической информации требует особого режима освещения. С помощью зрения человек получает 83 % информа-

ции, через слух – 11 %, запах – 3,5 %, прикосновения – 1,5 %. Физиологическим особенностям труда менеджера более всего соответствует естественное освещение, поэтому кабинет менеджера должен иметь максимальную площадь оконных проемов. Более удобным считается освещение с использованием люминесцентных ламп.

7.4. Методы и средства рациональной обработки текстовых материалов. Совершенствование методики чтения. Использование вводных, усиливающих, опорных сигналов

Не менее важно для менеджеров научиться производительно читать документы. Во-первых, это нужно для выполнения профессиональной деятельности и, во-вторых, для саморазвития. Но менеджеру для чтения всегда недостаточно времени, особенно это касается специальной, научной и художественной литературы, которой появляется все больше и больше. Согласно проведенным исследованиям, 81,6 % респондентов признали, что они читали бы больше, но не могут себе этого позволить из-за нехватки времени. Среди них: 45,8 % читают в год 1-3 книжки, 21,4 %- 4-6, 14,4 %- 7-10 книжек; 18,4 % респондентов не читают книжек или статей совсем, но пересматривают резюме или отдельные разделы [71; 73]. Для того, чтобы быть в курсе всего нового, что происходит в отрасли, в экономической и политической жизни страны, менеджер может подписаться на рефераты, в которых подается короткий обзор материалов, статей, газет и книг.

12 книг, которые должен прочитать каждый менеджер:

1. Марк Розин «Успех без стратегии».
2. Джо Оуэн «Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих».
3. Хью Маклаод «Игнорируй всех или Как стать креативным».
4. Джим Кемп «Сначала скажите «Нет»».
5. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем».
6. Том Демарко «Человеческий фактор. Успешные проекты и команды».
7. Джим Коллинз «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет».
8. Яна Франк «Муза и чудовище».
9. Фергус О'Коннел «Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля».
10. Генри Форд «Моя жизнь, мои достижения».
11. Ли Якокка «Карьера менеджера».
12. Ицхак Адизес «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует».

Умение читать – это активный умственный труд, который требует много времени и приобретения определенных личных навыков. Недаром Йоганн Гете говорил: «Люди и не думают, в каких усилиях и времени нуждается умение читать. Я сам на это потратил 80 лет жизнь и все же не могу сказать, что достиг цели». Для того, чтобы завладеть навыками быстро и производительно читать, нужно:

во-первых, читать выборочно;

во-вторых, завладеть методикой быстрого чтения.

Специалисты рекомендуют использовать такую методику быстрого пересмотра литературы и документов:

➤ быстро пересмотреть текст, чтобы охватить его суть (и решить для себя вопрос: читать или не читать?);

➤ пересмотреть содержание материала: его название, подзаглавия, иллюстрации, определить цель, какую ставит перед собой автор;

➤ рассмотреть структурный план, вступление и выводы;

➤ выбрать те части, которые заинтересовали;

➤ прочитать выбранные части;

➤ если материал содержит информацию, которая понадобится в последующей работе, тогда целесообразно коротко записать отдельные положения (нужно обязательно указать все выходные данные: автора, название материала, год и место издания, страницу), чтобы можно было всегда найти этот материал.

Специалисты рекомендуют каждый документ брать в руки лишь один раз и сразу же полностью его прорабатывать. В таком случае экономится почти 200 часов в год. Этот способ Дж. Адаир называет идеей, оцененной в миллион фунтов [6]. Некоторые бумаги можно отложить для более детального рассмотрения на другое, более подходящее, время. У каждого менеджера есть место, где откладываются такие бумаги, пока он принимает решение: настоящий документ нужен в данный момент, позже или никогда.

Обычный человек читает со скоростью 200–250 слов в минуту; выпускник университета – 300–500 слов в минуту, но некоторые люди – свыше 1000 слов [73]. Известно, что Наполеон читал со скоростью 2000 слов в минуту, О. Бальзак читал роман в 200 страниц за 30 минут, со скоростью 4000 слов в минуту читал М. Горький. Известный российский просветитель М. Рубакин при жизни прочитал свыше 200 тысяч книжек (2750 в год). Конечно, те люди, которые быстро читают, имеют большую эрудицию. Но и человек с обычными способностями может увеличить скорость чтения в десятки раз. Неслучайно в американских университетах будущих менеджеров учат быстрому чтению [71].

Медленный темп чтения, которым читает большинство людей, в результате недостаточной психологической мобилизации человека заметно ухудшает качественные характеристики чтения. При традиционном чтении коэффициент понимания составляет 60 %, а при быстром – 80 %. Суть в том, что читая обычным, традиционным способом, человек уделяет одинаковое внимание всем словам текста и из-за этого не так четко и полно понимает его содержание. Тот, кто читает быстро, следит за развитием смысла текста и держит внимание, мобилизует память, которая дает возможность мыслить более быстро. Вследствие этого человек, который быстро читает, глубже понимает и усваивает текст [73].

Причины медленного чтения таковы: неэффективность работы зрительных анализаторов при чтении; малое поле зрения, регрессивное движение глаз (возвращение назад, к прочитанному); недостаточная мобилизация внимания; инертный механизм мысленной деятельности, отсутствие смыслового предвидения; плохое понимание лингвистической природы текста, закономерностей его логико-композиционной структуризации; низкий уровень владения стратегией чтения и научной организацией интеллектуального труда. Основная причина, которая сдерживает интенсивность чтения, – это проговаривание читателем текста про себя. За минуту человек обычно говорит 150–200 слов (иногда 300), при этом глаз читателя долго задерживается на одном слове, которое замедляет процесс чтения. При такой манере чтения человек быстрее слышит текст, чем видит. К тому же тот, кто проговаривает текст про себя, свое внимание привязывает к чтению слова, а не к мысли, то есть при этом недостаточно развивается активное мышление [73].

Увеличить скорость чтения помогает метод динамического чтения. Основа этого метода – преодоление так называемого фонического барьера, блочное восприятие текста при отсутствии зрительной регрессии. Благодаря этому методу можно читать быстрее в 4–6 раз. Методика быстрого чтения такова:

- 1) использовать только зрительный канал восприятия информации (не проговаривать про себя слова);
- 2) смотреть на слово как на целостный знак (как будто видеть лицо человека, не перебирая его отдельные черты);
- 3) воспринимать сразу не отдельное слово, а несколько слов (может и фразу);
- 4) двигаться взглядом не слева направо, а сверху книзу посередине страницы (как будто проводя условную линию и двигаясь по ней);
- 5) не допускать возвращения назад для повторного чтения, обеспечивать высокую концентрацию внимания.

Люди, которые владеют быстрым чтением, считают, что оно дает возможность воспринимать всю необходимую информацию, снимает нагрузку на нервную систему, повышает возможности памяти, улучшает самочувствие. При овладении навыками быстрого чтения запоминается в среднем до 80 % прочитанного текста, при обычном – до 20 % .

Недостатком быстрого чтения является отсутствие критического подхода к прочитанному материалу, а это не способствует генерации новых идей. Для развития способностей к творческому восприятию информации и генерации новых идей рекомендуют дискретное или медленное чтение. Методика его состоит из трех частей:

1) распознавание – осмысленное определение места материала в системе ранее накопленных знаний. При чтении используются разные отметки для пометок или запись материала с использованием разных шрифтов, цветов, линий и т. д.;

2) минимизация – сокращение материала, запись его своими словами (не допуская искажения содержания);

3) генерирование идей (этап ответственности) – процесс выдвигания новых идей, новых подходов на основе прочитанного текста.

Приблизительно 30 % своего времени менеджеры тратят на чтение. Рациональное чтение помогает лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означает потерю времени в пустую. Путем специальной тренировки можно усовершенствовать методику чтения и повысить скорость чтения за счет:

- отказа от вредных привычек и отвлекающих факторов;
- применения рациональной техники чтения.

Метод SQ3R используется на всех этапах чтения. Сокращение SQ3R означает пять шагов, которые Вам необходимо пройти при прочтении материала.

1. S – survey – просмотр

Обзор документа – просмотрите оглавление, введение, вступление и резюме каждой главы. На этом этапе Вам необходимо понять является ли для Вас полезным этот материал. Если нет – откажитесь от него.

2. Q – question – вопросы

Отметьте и запишите вопросы, которые возникли у Вас при обзоре документа. Возможно, придется просмотреть материал еще раз, чтобы эти вопросы возникли. Эти вопросы можно рассматривать как цели Вашего изучения. Ответы помогут структурировать материал в уме.

3. R – read – чтение

Прочитайте документ. Полезные разделы следует читать более тщательно. Возможно некоторые главы займут у Вас больше времени. Это

зависит от плотности и сложности информации. Читая материалы, делайте заметки. Заметки удобно располагать в виде карты памяти.

4. R – recall – припоминание

Как только Вы прочитали материал, мысленно пробегите по ключевым пунктам несколько раз. Выделите основные факты и процессы изучаемого предмета. Попробуйте сопоставить информацию, которая была у Вас ранее по данному вопросу с теми фактами, что Вы узнали вновь.

5. R – review – обзор

Теперь Вы можете приступать к анализу полученной информации, более глубокому усвоению. Для этого Вы можете еще раз перечитать материал, провести дискуссию с коллегами. Наиболее эффективный способ усвоения материала – это преподавание. Научите кого-нибудь этому.

Методы «к чтению»:

1. Сортировка материала для чтения: читайте лишь то, что Вам действительно нужно для получения информации.

2. Целеустремленно отбирайте и принимайте решение относительно того, нужно ли читать вообще, и если так, то в каком объеме:

- Что я должен прочитать?
- Что я обязан прочитать?
- Что я хочу прочитать?
- Что я хочу с этим сделать?
- Что можно было бы прочитать позже?
- Что мне вообще не нужно читать?

Методы «во время чтения»:

- чтение, которое ориентирует – первое восприятие содержания;
- изучающее чтение – изучение содержания текста критическая оценка прочитанного;
- обобщающее чтение – обобщение содержания и критическая оценка прочитанного.

Правила совершенствования методики чтения:

1. При пересмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию Вы хотите из него получить.

2. Пересмотрите названия разделов, пробегите глазами текст на обложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительные замечания и вступление.

3. Выясните, что бы Вы хотели прочитать более интенсивно. При пересмотре отдельных разделов обращайтесь внимание на вступительные и заключительные фразы, а также на ключевые слова.

4. Не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и разных отступлениях автора.

5. Больше чем словам, уделяйте значение содержания и идеи текста. Пытайтесь понять, в первую очередь, содержание высказываний частного и общего порядка.

6. Отыщите сначала подзаголовки, выделенные слова и предложения, а также таблицы.

7. Указатели в виде слов обращают Ваше внимание на усиление акцента в тексте:

- такие вступительные сигналы, как «особенно», «следовательно», «потому», «тем самым», «предлагаю», «поскольку», «потому что» и тому подобное, указывают на основную мысль; следует прочитать предыдущую или следующую часть (текста);

- «также», «кроме того», «дополнительно» и так далее – такие усиливающие сигналы подчеркивают мысль, которая раньше была уже кратко изложена;

- сигналы, которые изменяют («но», «с другой стороны», «однако ли» «напротив», «хотя», «невзирая на», «скорее» и др.), указывают на то, что направление хода мысли меняются на противоположное.

8. Опускайте малоинформативные абзацы и замедляйте темп чтения на важных участках текста.

9. Учитывайте также специфику структуры разных текстов, а именно:

- справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале, а второстепенную – в конце;

- в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу приводится, как правило, лишь в заключительном предложении;

- специальные статьи содержат во вступительной части описание проблемы, в основной части – разработку путей ее решения и в заключительной части – выводы или взгляд в будущее.

10. Обработывайте текст с помощью разного рода отметок, выписок и тому подобное.

Факторы, которые мешают быстрому чтению:

1. Чтение по буквам или слогам.

2. Проговаривание про себя читаемого текста.

3. Возвращение к прочитанным местам в тексте.

4. Поверхностное чтение.

5. Наблюдение пальцем или карандашом.

6. Чтение «слово за слово».

7. Движение головой (вместо наблюдения глазами).

8. Позы, неудобные для чтения.

9. Внешние факторы (плохое освещение, шум, отвлечение и так далее).

Методы техники чтения:

1. Чтение «по диагонали» является одним из самых распространенных методов скорочтения. По диагонали читал В. И. Ленин. Сохранились письменные свидетельства, об этом. Так же быстро читал М. Горький и другие политические деятели. *Простые правила при чтении книг по диагонали:*

1. Пусть глаза движутся так, как им будет удобно.
2. Концентрируйте внимание на всем тексте, а не частях.
3. Старайтесь охватить как можно больше информации.
4. Двигайте глазами вдоль диагонали. Движения глаз вправо – влево недопустимы.
5. Если вам показалась, что в тексте есть ценная информация, то всмотритесь в нужный кусок текста или прочитайте его в обычном режиме.
6. Не обращайтесь внимание на словесный мусор.
7. Не перечитывайте уже прочитанный или просмотренный текст до тех пор, пока не прочитаете весь текст.

Правила работы с таблицами Шульте для обеспечения режима чтения книг по диагонали:

- При поиске следующих друг за другом цифр разрешается фиксация глаз в центре таблицы. Горизонтальные движения глаз запрещены. Расстояние от таблицы до глаз такое же, как и при чтении обычного текста.
- Время и периодичность тренировок нужно выбирать так, чтобы не переутомляться.
- Находить цифры требуется беззвучным счетом в возрастающем порядке. В результате такой тренировки время считывания одной таблицы должно быть не более 30 сек.
- Перед началом работы с таблицей взгляд фиксируется в ее центре, чтобы видеть всю таблицу Шульте целиком.
- При работе с таблицами Шульте следует постоянно помнить, что тренировка здесь не самоцель. Очень важно – расширить поле зрения.

Недостатки метода чтения «по диагонали»:

- ✓ Малое поле зрения (участок графической информации, воспринимаемый глазами за одну фиксацию);
- ✓ воспринимается незначительная часть текста;
- ✓ важная информация остается вне поля зрения;
- ✓ возвратные движения глаз с целью повторного чтения уже прочитанного
- ✓ Неумение найти главное в тексте;
- ✓ Отсутствие внимания.

2. Чтение «слалом», т. е. в течение 20 с, перемещая взгляд вертикально-слаломно, пытаемся найти существенную информацию. Это упражнение является тренировкой в скорочтении. *Порядок чтения следующий:*

А) незнакомый научный текст (лучше книгу) читаете 10 минут с максимальной, как бы запредельной для Вас скоростью, – на грани хоть какого-то осмысления прочитанного;

Б) продолжаете (именно продолжаете) чтение этого текста с привычной для Вас скоростью чтения в течении 5 минут, стараясь осмыслить и то, что сейчас читаете вдумчиво и «закинуть» мысль на те страницы, которые пролетели в сломя.

В) ни в коем случае не возвращайтесь по тексту (без регрессий), и потом не обращайтесь к этому тексту... Вы его помните... Вы его знаете... Верьте в это!

Г) снова 10 минут гонки и 5 минут нормального чтения и еще раз, – всего 30 минут быстро и 15 минут медленно.

Чтобы убедиться, что пункт «В» не выдуман безосновательно, проведите такой эксперимент: возьмите научную книгу (не очень толстую), этак в 100-150 страниц, «пролетите» ее всю и отложите. Вернитесь к этой книге дня через 2-3 и начните ее читать медленно, вдумываясь... на каждой странице, Вы будете «упираться» в свою же мысль: «Но ведь я это знаю (помню, читал) и т. п.?»

Гоняйте слаломно тексты через день, по 45 минут урок, в течение месяца и Вы уже удвоите свою скорость чтения.

Старайтесь, во время слалома, затрачивать на прочтение одной страницы не более 15 секунд.

Помните, пожалуйста, помните, что быстро читающий ищет смысл! В этом, именно в этом смысл, основа скорочтения.

А еще включенным держите, и все время прислушивайтесь к языку собственных мыслей, соотносительно того, над, чем Вы работаете. Формируйте их и нанизывайте это монисто образованности бесконечно, всю свою жизнь.

Конфуций записал, что учиться надобно всю жизнь, до последней минуты, как будто бы собрался жить 1000 лет, но жить-то следует одним днем, - проживая его как последний день жизни своей – светло и радостно.

Формируйте программу чтения каждого научного текста: Чего жду от этого текста? Какую информацию хочу извлечь? Ну, и главное, – что мне надобно, вообще-то?

Методы «после чтения»:

- маркирование текста (отметки);
- подготовка выписок.

Преимущества маркирования текста (отметок):

- ✓ Отметки устанавливают приоритеты, поскольку выделяются важные места.
- ✓ Отметки позволяют дополнительно структурировать текст (условные знаки).
- ✓ Отметки облегчают обработку и повторное чтение важных мест текста.
- ✓ Отметки способствуют тщательному обдумыванию и лучшему восприятию и запоминанию информации.

Методы и способы маркирования:

- подчеркивание, оценки, записи на полях и т. п.;
- использование цветных фломастеров;
- маркография (условные знаки).

Техника фиксирования записей в условных обозначениях:

! – важно	С – сделать ксерокс
!! – очень важно	↑ – новая теория
? – сомнительно	↓ – устаревшая теория
∅ – в среднем	И – имя
→ – проверить	В – сделать выписку
∇ – обратить внимание	К – занести в картотеку

Таким образом, развиваются творческие способности. Французский философ Р. Декарт любил, прочитав первые страницы книги, закрывать ее и самостоятельно додумывать развитие идей, а потом сравнивать их с выводами автора.

Вопросы для закрепления материала

1. Цель управленческого труда, его объект, предмет, средства и результаты.
 2. Описать процесс управленческого труда на предприятии.
 3. Функции управления и стили руководства.
 4. Формы управления.
 5. Основные элементы научной организации труда.
 6. Принципы научной организации управленческого труда.
 7. Основные требования к организации рабочего места менеджера.
- Классификация рабочих мест. Разделы Паспорта рабочего места.
8. Факторы, которые влияют на условия труда.
 9. Методы обработки текстовых материалов. Причины медленного чтения. Методика быстрого чтения.
 10. Правила совершенствования методики чтения.

Тесты для проверки знаний

1. Кабинет руководителя (главного менеджера) делится на зоны:

- а) рабочую;
- б) отдыха;
- в) совещаний;
- г) техническую.

2. Под условиями труда понимается:

- а) совокупность элементов производственной среды;
- б) совокупность элементов социальной среды;
- в) совокупность элементов экономической среды;
- г) все ответы верны.

3. Общая площадь рабочего места определяется по формуле:

- а) $\Pi_{\text{общ}} = \Pi_r + \Pi_{\text{оборуд}} + \Pi_{\text{пр}}$.
- б) $\Pi_{\text{общ}} = \Pi_r \cdot \Pi_{\text{оборуд}} \cdot \Pi_{\text{пр}}$.
- в) $\Pi_{\text{общ}} = \Pi_r \div \Pi_{\text{оборуд}} \div \Pi_{\text{пр}}$;
- г) $\Pi_{\text{общ}} = \Pi_r \div \Pi_{\text{оборуд}} \cdot \Pi_{\text{пр}}$.

4. Максимальной рабочей сферой менеджера является:

- а) 50–60 см в длину;
- б) 150–160 см в ширину;
- в) 65–70 см в длину;
- г) 150–200 см в ширину.

5. Для прохода одного человека к рабочему месту необходимо:

- а) 55 см;
- б) 60 см;
- в) 100 см;
- г) 120 см.

6. Расстояние от письменного стала к соседнему рабочему столу должно быть:

- а) 60 см;
- б) 70 см;
- в) 85 см;
- г) 90 см.

7. Уровень шума в служебном помещении не должен превышать;

- а) 20–25 децибел;
- б) 40–45 децибел;
- в) 50–55 децибел;
- г) 100 децибел.

8. Температура в служебном помещении должна составлять:

- а) +16° С;
- б) +18° С;
- в) +22° С;
- г) +25° С.

9. Автоматизация управленческого труда связана с:

- а) внедрением инноваций;
- б) внедрением новых методов информационных технологий и технических средств;
- в) внедрением математических средств;
- г) построением моделей.

10. Окраска служебных помещений выполняет следующие функции

- а) физиологическую;
- б) этическую;
- в) психологическую;
- г) эстетическую.

11. Ровная, спокойная окраска способствует:

- а) монотонной работе;
- б) сосредоточению внимания в работе;
- в) спокойной работе;
- г) эффективной работе.

12. Яркие цвета целесообразны при:

- а) эффективной работе;
- б) сосредоточению внимания в работе;
- в) спокойной работе;
- г) монотонной работе.

13. С помощью зрения человек получает:

- а) 88 % информации;
- б) 83 % информации;
- в) 74 % информации;
- г) 65 % информации.

14. С помощью слуха человек получает:

- а) 11 % информации;
- б) 13 % информации;
- в) 15 % информации;
- г) 18 % информации.

15. С помощью запаха человек получает:

- а) 3,0 % информации;
- б) 3,3 % информации;
- в) 3,5 % информации;
- г) 3,6 % информации.

16. С помощью прикосновения человек получает:

- а) 1,0 % информации;
- б) 1,2 % информации;
- в) 1,3 % информации;
- г) 1,5 % информации.

17. Применяя искусственное освещение, следует учитывать такие требования:

- а) правильный выбор источников света;
- б) рациональное распределение света в помещении;
- в) сочетание общих и местных источников света;
- г) все ответы верны.

18. Нормальным считается уровень шума не выше:

- а) 45 децибел;
- б) 50 децибел;
- в) 60 децибел;
- г) 65 децибел.

19. Уровень шума в изолированной комнате около:

- а) 30 децибел;
- б) 40 децибел;
- в) 50 децибел;
- г) 60 децибел.

20. На улице с интенсивным движением шум составляет:

- а) 60 децибел;
- б) 70 децибел;
- в) 80 децибел;
- г) 90 децибел.

21. Взлет самолета составляет:

- а) 120 децибел;
- б) 130 децибел;
- в) 140 децибел;
- г) 150 децибел.

22. Наиболее благоприятной для работы считается температура воздуха:

- а) 17–18 °С;
- б) 19–20 °С;
- в) 21–22 °С;
- г) 22–23 °С.

23. Наиболее благоприятной для работы считается влажность воздуха:

- а) 30–45 %;
- б) 40–60 %;
- в) 50–65 %;
- г) 60–70 %.

24. Расчеты температуры и кратности обмена воздуха в административно-управленческих помещениях производятся в соответствии с:

- а) метрологическим нормам;
- б) санитарными нормами проектирования предприятий;
- в) системой стандартов безопасности труда;
- г) все ответы верны.

25. Труд менеджера или управленческий труд направлен на:

- а) организацию и руководство отдельными процессами;
- б) дружный коллектив;
- в) профессиональный рост;
- г) соревнование в достижении высоких результатов.

26. Функция управления – это:

- а) средство борьбы с расхищением материальных ресурсов;
- б) вид управленческой деятельности;
- в) возможность самореализации, самоконтроля;
- г) знания, умения и способности руководителя.

27. К общим функциям управления относятся:

- а) комфортабельность;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) эргономичность;
- д) мотивация;
- е) контроль.

28. Согласованность действий между работниками осуществляется на основе:

- а) корпоративных мероприятий;

- б) рациональности;
- в) инициативы работников;
- г) взаимосвязи с талантливыми работниками;
- д) четкости взаимодействия исполнителей;
- е) оперативности и надежности.

29. Суть координирования подчиненных состоит в распределении менеджером обязанностей, учитывая их:

- а) положение в организации как личности;
- б) лидерские качества;
- в) обретение опыта;
- г) способность и возможность выполнить работу.

30. Различают следующие виды управленческого труда как умственного:

- а) эвристический труд;
- б) аналитический и конструктивный труд;
- в) административный труд;
- г) операционный труд;
- д) желаемый труд.

31. В зависимости от ситуации и личных качеств менеджера, выделяют следующие стили руководства:

- а) лидирующий;
- б) авторитарный;
- в) демократический;
- г) руководящий;
- д) либеральный;
- е) умеренный.

32. Авторитарный стиль основан на:

- а) полноте власти руководителя;
- б) единстве мнений, насаждаемых сверху;
- в) жесткой дисциплине и порядке;
- г) централизации в планировании и принятии решений, контроле, оценке и мотивации сверху;
- д) строгом повиновении и ответственности по целям команд;
- е) жестких нормах отношений между начальником и подчиненными;
- ж) все из приведенного.

33. Демократический стиль руководства предусматривает:

- а) привлечение работников к разработке и принятию решений;

- б) достоверную информацию;
- в) надежных работников;
- г) способных и талантливых сотрудников.

34. *Либеральный стиль – это стиль:*

- а) недоверия подчиненным выполнения работы;
- б) провокационного поведения;
- в) минимального вмешательства менеджера в ход выполнения задания подчиненными;
- г) жесткая дисциплина и порядок.

35. *Либеральный стиль характеризуется:*

- а) полнотой власти;
- б) совместным принятием решения;
- в) честным и добросовестным отношением к поставленным заданиям;
- г) отсутствием инициативы, постоянными ожиданиями указаний руководства, нежеланием брать на себя ответственность за решение их последствия.

36. *В зависимости от личности менеджера и его места в иерархии выделяют следующие формы управления:*

- а) либеральная;
- б) дистанционная;
- в) демократическая;
- г) контактная;
- д) целенаправленная;
- е) авторитарная;
- ж) делегирующая.

ТЕМА 8

САМОМОТИВИРОВАНИЕ И САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

- 8.1. Развитие инициативности, энергичности, стрессоустойчивости, умения владеть ситуацией*
- 8.2. Развитие умения стимулировать и приказывать, критиковать людей*
- 8.3. Разработка системы мотивации по KPI – ключевой показатель эффективности*
- 8.4. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Закономерности взаимоотношений и поведения людей в конфликтных ситуациях*
- 8.5. Методы и приемы преодоления конфликтных ситуаций*
- 8.6. Стратегия и тактика взаимодействия в конфликтных ситуациях*

8.1. Развитие инициативности, энергичности, стрессоустойчивости, умения владеть ситуацией

Каждый человек, который работает в организации, способен направлять свою энергию на то, чтобы удовлетворить свои потребности или нести ответственность за свое дело. И когда человека принуждают работать против его желаний, он теряет способность выражать скрытую в ней энергию. Поэтому цель менеджера заключается в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

С управленческой точки зрения, энергия человека – это важнейший ресурс, который находится в распоряжении управления. Менеджеры хотят от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада в достижение целей организации. И если менеджеры увидят благоприятное отношение работников к организации, они смогут рассчитывать на большие успехи, но позитивная энергия может сокращаться или увеличиваться под воздействием регуляторов мотивации, которые могут вызывать чувство недовольства и от эмоциональных

причин (гнев, страх, ревность, ранимость). Факторы, которые могут повлиять на мотивацию:

- рабочая среда;
- размер вознаграждения;
- безопасность труда;
- личное развитие и рост;
- чувство полезности работы.

Менеджер понимает особенности управленческого труда, эффективно использует названные регуляторы мотивации. Разница между эффективной и неэффективной управленческой работой заключается в том, что уникальным управленческим качеством является лидерство. Лидерство является способностью использовать человеческие и другие ресурсы для получения результата. Источником лидерства является особое влияние и власть. Эффективный менеджер учится устанавливать подчиненным управленческие требования в сложных ситуациях и квалифицированно использует стиль руководства.

Рациональное распределение сил влияет на сохранение энергичности и активности менеджера в течение длинного периода жизни. Энергичность человека может сопровождаться позитивными эмоциями, а именно:

- волнение (стимулирует активность);
- сопереживание (управление становится гуманным);
- заинтересованность (помогает продвигаться вперед);
- любознательность (помогает осваивать новые сферы);
- уверенность (добавляет солидности усилиям работников).

Преодоление трудностей – это избежание от стрессового состояния в кризисной ситуации. Если менеджер говорит, что он имеет трудности, то это значит, что он чувствует себя неспособным справиться со своими обязательствами и требованиями ситуации.

Плохая организация рабочего времени создает еще одну проблему для менеджера – приводит его к стрессу. *Стресс* – это реакция человека на соотношение между требованиями, которые к нему выдвигаются, и его способность их удовлетворить [131, с. 164]. Стресс может быть как стимулом, так и препятствием для эффективной профессиональной деятельности. Признаки стресса таковы: плохой сон; постоянная усталость; тревога; избыточное курение; раздражительность; потеря аппетита или, напротив, переедание; тошнота; потеря сознания; изжога; головная боль и тому подобное. Если долго находиться в состоянии стресса, то создается серьезная угроза здоровью человека. Иногда стресс играет позитивную роль, но если поставленные задания не выполняются – его роль негативна. Способность менеджера сознательно противодействовать этому состоянию

называют **стрессоустойчивостью**. *Стресс* – это чувство внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как тяжелое дыхание и увеличение нервного напряжения. Организм реагирует на перегрузку изменениями характера мозговой активности. Под воздействием стресса человек становится более уязвимым, а качество его работы снижается.

Есть точка зрения, что стресс является полезным, потому что он стимулирует активность, а недостаточное напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы, снижению самоуважения.

Во избежание стресса нужно научиться рационально использовать время, придерживаться надлежащего режима питания, поддерживать себя в форме с помощью физических упражнений и достигать общего равновесия в жизни [131]. Дж. Адаир, специалист по вопросам организации труда, дает такие рекомендации относительно борьбы со стрессом [6].

1) Действуйте, а не переживайте. Определите основные источники стресса и примените меры для их устранения. Если есть неприятности на работе, то рассмотрите вопрос о переподготовке или изменении работы. Больше отдыхайте, чередуйте работу с отдыхом.

2) Выражайте своевременно и открыто свои чувства. Избегайте одиночества, общайтесь с людьми, не скрывайте свои чувства. Поговорите с друзьями, может они помогут найти ответ на ваши вопросы.

3) Определяйте приоритеты. Еще раз пересмотрите свои жизненные ценности и приоритеты, возможно вы сами виноваты в своих страданиях. Не нарушайте этические правила.

4) Примите то, что нельзя изменить. Примиритесь с этим, наберитесь мудрости, чтобы заняться другим.

5) Лучше используйте накопленный опыт. Негативный результат – это тоже результат, оцените то, что получили, это даст возможность спокойнее отнестись к проблеме. Если вам плохо, пытайтесь быть добродушными к тем людям, которые тоже находятся в подобной ситуации.

6) Проверяйте свое искусство управления временем. Не устанавливайте себе нереальных сроков выполнения дел, выполняйте одновременно только одно дело, делегируйте другим полномочия.

7) Запоминайте свои радости, а не неприятности. Не думайте постоянно о неприятном и о том, что может состояться в будущем. Вспомните то, что положительно повлияло на вашу судьбу. Вспомните 5 наилучших событий в своей жизни, подумайте о них.

Если возникает какая-то проблема, спросите себя: «Что будет плохого, если это событие состоится? Что я могу сделать, чтобы его не было?» Если можно найти ответ на эти вопросы, то тревога будет исчезать

и стресса не будет. «Действительно, менеджер работает иногда 12–14 часов в сутки, – пишет Ли Якокка в книге «Карьера менеджера», – но для того, чтобы работать эффективно, нужно уметь отдохнуть, уделять достаточно внимания семье и детям, находить время для друзей, спорта и развлечений. Тогда менеджер будет успешно противодействовать стрессам и работать с полной отдачей» [153].

Какими чертами должны обладать менеджер, чтобы справиться со стрессом:

- способность откладывать решение проблем до той поры, когда будут способными их решать; специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и мозгу от физических и психических нагрузок;
- способность осуществлять общий взгляд на события жизни, не теряя широкой перспективы, и не потеряться в мелких деталях ситуации;
- могут управлять развитием стрессовых ситуаций, предусматривая возможное развитие событий, и не теряются при возникновении проблем; идут ей навстречу и готовы иметь дело с трудностями или неприятными событиями;
- знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться; устанавливают причину проблемы, чтобы потом ее решать; способные идти на неформальные решения; не принуждают себя выполнять жесткие планы, которые невозможно выполнить в установленный срок; активно ограничивают степень своего привлечения в сложную работу.

Рациональное распределение времени на выполнение своей работы требует от менеджера:

- бережно относиться к своему времени, понимая что это бесценный ресурс, который нуждается в эффективном использовании;
- усовершенствования умения делегировать свои полномочия;
- осуществления планирования использования времени, составляя расписание действий для выполнения оперативных и перспективных заданий.

8.2. Развитие умения стимулировать и приказывать, критиковать людей

Мотивация – это побуждение человека к чему-либо. Нас может кто-то побуждать к определенной деятельности или мы побуждаем к ней самих себя, и тогда речь идет о самомотивации. Самомотивацию в настоящее время рассматривают как часть социального интеллекта человека. Ее определяет то, насколько быстро человек адаптируется в быстро меняющейся ситуации, может предьявить себя в обществе, насколько он

эмоционально чувствителен к изменениям в поведении собеседника и так далее. Сегодня социальный интеллект в некоторых случаях котируется выше, чем интеллект общий.

Самомотивация – это состояние человека, при котором он самостоятельно вызывает у себя желание выполнять некие телодвижения с целью реализации поставленной задачи.

Для того чтобы мотивировать, от человека требуется предприимчивость, быстрота мысли, гибкость, именно самомотивация становится инструментом успеха.

Мотивы можно перечислять до бесконечности, их очень много:

- мне это интересно;
- в этом состоит мое самовыражение;
- для меня это ступенька роста;
- так я приобретаю новый опыт и т. д.

Может быть два вида мотивации: мотивация, чтобы избежать неудачи и мотивация достижения успеха, и это многое определяет в поведении человека. Если человек избегает неудач, то его главный жизненный принцип: «Как бы чего не произошло».

Во всех происходящих событиях человек видит для себя опасность, и на всякий случай ничего не предпринимает. Человек, настроенный на достижение успеха, видит в каждой новой ситуации новые возможности. Он более смел и понимает, что для того чтобы чего-либо добиться, надо действовать и получать опыт, пусть даже негативный. Человек не воспринимает его как неудачу, мотивируя тем, что отрицательный результат – тоже результат.

Наши мотивации постоянно меняются, потому что мотивы очень тесно связаны с потребностями (потребность – это нужда человека в чем-либо), и основные из них составляют так называемую «Пирамиду Маслоу»:

- биологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в любви, дружбе, принадлежности к группе;
- потребность в достижении, признании;
- потребность в самовыражении (самоактуализации).

Потребность порождает мотив, а мотив – цель. Достижение цели не что иное, как удовлетворение потребности. Можно сказать и так: потребность порождает цель, а между ними стоит мотивация, то есть модель поведения, которую мы выбираем, чтобы достичь цели. Подчас достижение цели невозможно из-за того, что у человека недостаточно ресурсов, и это накладывает отпечаток на мотивацию.

Взаимосвязаны ли мотивация, пол и возраст? Несомненно. Для женщин основной мотивацией является атмосфера в семье, мешает или способствует работа тому, чтобы в доме и в душе царил порядок, благополучие. В последнее время женщины все чаще находят себе работу с гибким графиком. Для женщин в работе очень важен иррациональный компонент: многое строится на эмоциях, привязанности, симпатиях.

Для мужчин определяющим мотивом в работе становится карьерный рост, заработная плата, то есть преобладает рациональный компонент.

А вот в похвале, в признании собственной значимости одинаковую потребность испытывают все люди, независимо от половой принадлежности. Мужчины все же предпочитают, чтобы доброе слово сопровождалось премией или повышением по службе.

Мотивация возможности карьерного роста знаменует переход к более зрелому возрасту. На первый план выходят самореализация и опыт.

Особую группу составляют люди, которые работают и в пенсионном возрасте. На первом месте очень часто для них оказывается не мотивация заработка, как это можно было бы предположить, а мотивация продолжения социальной жизни и самореализации, передачи опыта.

Руководитель может видеть, кто из работников и в чем испытывает потребность, и таким образом управлять мотивацией. Если наиболее актуальной потребностью в безопасности – скажем, человеку негде жить, – руководитель что-то делает для разрешения этого вопроса (например, ищут место в общежитии, берут денежную ссуду), он тем самым мотивирует работника.

Мотивация определяется типом предприятия, родом деятельности, обстановкой во внешней среде, личными целями человека и многим другим.

Управление мотивацией людей позволяет не только быть успешными в бизнесе, но и создает благоприятный психологический климат коллектива.

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации труда, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах. Поэтому при формировании систем мотивации труда на предприятиях необходимо использование уже накопленного мирового опыта.

Сравнительная характеристика мотивационной системы управления трудом приведена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Сравнительная характеристика
мотивационной системы управления трудом**

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	профессиональное мастерство; возраст; стаж; результативность труда	пожизненный найм; единовременное пособие при выходе на пенсию; принцип старшинства при оплате и назначениях; коллективная ответственность; управление «снизу-вверх»; согласованные решения; вербовка новых выпускников ВУЗов
США	поощрение предпринимательской активности; качество работы; высокая квалификация	сочетание элементов сдельной и повременной систем; повышенное внимание к текущим результатам; участие в прибыли; технологические надбавки; премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; соблюдение технологической дисциплины; система двойных ставок; управление «сверху-вниз»; специальные программы повышения квалификации; вербовка новых выпускников и более зрелых сотрудников
Франция	квалификация качество работы количество рационализаторских предложений уровень мобилизации	индивидуализация оплаты труда; балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; инициативность; дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	доход	участие в прибылях; долевое участие в капитале; трудовое долевое участие; чисто трудовое участие
Германия	качество	стимулирование труда; социальные гарантии
Швеция	солидарная заработная плата	дифференциация системы налогов и льгот; сильная социальная политика
Украина	оплата по тарифным ставкам и окладам по уровню квалификации	общее описание работ и четкое задание при сдельной оплате; работа по контракту; коллективная ответственность; управление «сверху-вниз»; системная целевая подготовка

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую и шведскую модели.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимаются серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Японские корпорации на первый план выдвигают преданность своих служащих компании. отождествление служащих с корпорацией создает условия для высокой эффективности труда. В Японии каждый работающий убежден, что он – важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его плечах. Японские корпорации гарантируют служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, чтобы предотвратить уход работника в другую компанию. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность.

Трудовой мотивации соответствует особый тип материального стимулирования – «пожизненная заработная плата». Смысл этой концепции состоит в том, что стимулируется не только труд, а, прежде всего работник фирмы. Компании: Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco.

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации – массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния. В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. Компании: IBM, AT&T, FPL Group, Amway, International Data Corporation.

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Ее отличительная особенность – включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

Преимуществом французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании. Компании: Caterpillar, Danone, Peugeot.

Система мотивации в корпорациях Великобритании предполагает премирование ключевых сотрудников компании не только денежными выплатами (бонусами), но и опционами, акциями или иными правами. Практическое применение данного подхода показывает, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых фирмах он достигает 10% от оклада. После введения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя зарплата на фирмах с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных фирмах. Вместе с тем участие в прибылях в форме распределения акций положительно сказывается как на компании, так и на ее служащих, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, стимулирует более эффективную работу. Вследствие применения системы участия можно ожидать значительного повышения производительности труда. Компании: Centrica, Marks&Spencer, Ferranti.

В центре *немецкой модели* мотивации труда находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе «производство – потребление». Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность – неперемennые предпосылки общественного консенсуса. Эта модель обеспечивает в равной степени, как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят

политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки поднимаются у низкооплачиваемых и удерживаются у высокооплачиваемых работников. Это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы, как материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства.

Наиболее популярными поощрениями за рубежом являются: увеличение зарплаты хорошим работникам, как правило, каждые полгода; предоставление оплачиваемых приглашений на два обеда или ужина в первоклассном ресторане на сумму 100 долларов, если работник за целый год не брал отпуска по болезни; выдача оплаченного чека на полноценное медицинское обслуживание в лучших медицинских учреждениях; предоставление отдельного кабинета для работы; оплата расходов на бензин и оплата ремонта личного автомобиля; страхование жизни и здоровья.

Интересна поощрительная система, действующая в концерне «Volkswagen». Ежегодно администрация либо выдает бесплатные акции рабочим, либо продает их по минимальной цене. В концерне на основе расчетов пришли к выводу, что гораздо выгоднее вкладывать средства в сохранение работоспособности работников высокой квалификации, чем менять их на молодых, требующих многократно больших затрат на подготовку. Как правило, затраты на молодых специалистов в 7-10 раз выше.

На фирме «Sony» каждое утро мастера проводят перед началом работы беседы с рабочими, инструктируют их, интересуются положением дел в семье, справляются о здоровье, выясняют, нет ли проблем, которые могли бы быть разрешены с помощью администрации. Накануне последнего рабочего дня недели рабочие получают премии за рационализаторские предложения.

Украина находится между Западом и Востоком, и ее население впитало в себя как черты европейской культуры, так и культуру Востока. Украинцам свойственно внутреннее богатство восточных народов, но не свойственны рациональность и трудолюбие японцев. В то же время нестабильность и неразвитость экономики не позволяют полностью отвергнуть стимул материального вознаграждения.

В Украине должны быть свои методы мотивации, которые бы строились с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала, которые бы полностью позволяли раскрыть потенциал и таланты украинских работников. Потенциал украинского населения

ничуть не меньше потенциала зарубежного, просто наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать методы раскрытия и реализации этого потенциала.

В Украине традиционно преувеличивают значение заработной платы как основного мотивирующего фактора. Существует также особое, чисто украинское отношение к деньгам самих сотрудников, полагающих, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте. Очевидно, эта установка является наследием советского времени. Именно она создает главное противоречие между целями руководства и ожиданиями сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал. Как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Результаты исследований украинских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение работника к организации, делая его в целом более лояльным.

Управлять мотивацией других людей нелегко. Работать и любить свою работу – вовсе не одно и то же. В некоторых организациях проводятся конкурсы профессионального мастерства или премируют тех работников, кто за год ни разу не взял больничный.

Как управлять собственной мотивацией?

Сознательный выбор. В тех случаях, когда требуется принять решение или преодолеть противоречие, нужно проанализировать ситуацию (например, расчертив лист на две графы: «плюсы» и «минусы», подсчитать то и другое) и сознательно сделать выбор наиболее приемлемого варианта.

Позитивное мышление. Научитесь во всем происходящем видеть для себя положительную сторону. Отрицательный результат – тоже результат. Важно не то, что с нами происходит, а как мы относимся к тому, что с нами происходит.

Ясная цель. На каждом новом этапе ставьте перед собой цель несколько выше, чем вы имеете на сегодняшний день, реальные и конкретно измеряемые.

Дружеская поддержка. Если вам нужна помощь, обращайтесь за ней к своим единомышленникам. Если вам нужна похвала, открыто об этом просите. Если вам нужен совет, спрашивайте у авторитетных для вас людей.

Совершенствование является путем формирования себя как личности развития своих способностей, приобретения умений.

Побуждают к самосовершенствованию три обстоятельства: а) наличие у человека потребности к самоуважению и в одобрении другими; б) рассогласование в обидах своего «Я идеальное» и «Я реальное»; в) возникающие на этой основе самооценки и самоотношения. Отсутствие одного из этих компонентов не приведет к формированию мотивации самосовершенствования. Даже если человек себя будет оценивать не очень высоко, стремления к самосовершенствованию нет, в этом случае не развита потребность в самоуважении, и человеку безразлично мнение о нем других людей.

Различают нравственное, интеллектуальное и физическое самосовершенствование.

Нравственное самосовершенствование связано с самовоспитанием, интеллектуальное – с самообразованием, физическое – с саморазвитием. Выбор направленности самосовершенствования связан как со склонностями человека, так и с конкретными жизненными ситуациями.

Выявленные наиболее типичные мотиваторы, затрагивают три сферы отношений (к жизни, к людям и к себе) и показывают, как человек может стремиться к самосовершенствованию.

Мотиваторы, затрагивающие отношение к жизни:

- материальное благополучие;
- облегченное существование;
- лучше жить;
- избежать неприятностей.

Мотиваторы, затрагивающие отношение к людям:

- хорошие взаимоотношения с людьми;
- альтруизма. Согласно В. С. Соловьеву, под альтруизмом понимается «нравственная солидарность с другими человеческими существами», возможности помогать другим [117].

Мотиваторы, затрагивающие отношение к себе:

- положительное отношение людей;
- постоянное совершенствование себя;
- самореализация.

Мотиваторы, связанные с отношением к жизни, встречаются несколько чаще, чем установки, характеризующие отношение к себе.

Выявлены половые и возрастные особенности в обозначении значимости тех или иных мотивационных установок. Установки на материальное благополучие и на самореализацию имеют более важное значение для студентов. Девушки в большей степени проявляют заинтересованность в материальном благополучии чем юноши. При этом у юношей мотиваторы на альтруизм выше, чем у девушек. У девушек выше потреб-

ность в общении, но ниже, чем у юношей показатель нравственной мотивации.

Устойчивость мотивации саморазвития зависит от устойчивости идеала, образов идеальных личностей, идеального «Я» и устойчивости самооценки.

В результате самооценки субъект обнаруживает у себя недостатки, которые, как отмечают Л. И. Рувинский и А. Е. Соловьева (1982), могут иметь разную природу. С одной стороны, под недостатком можно понимать отставание от нормы развития положительного качества, с другой – уровень развития положительного качества по сравнению с имеющимся у него идеалом. В этом случае недостаток заметен для окружающих, и поэтому решающая роль в побуждении к саморазвитию будет принадлежать собственной инициативе субъекта. Возможны случаи, когда под недостатком понимают наличие отрицательного качества [96].

Эффективность самосовершенствования зависит от устойчивости самооценки.

Неустойчивости самооценки способствует стихийность, противоречивость достигаемых в какой-либо деятельности результатов: сегодня случайно созрел успех, а завтра так же случайно потерпел неудачу. Это не ведет к планомерному и систематическому самосовершенствованию на основе долговременной установки, а к самоисправлению поступков, результатов, т. е. ситуативному поведению на основе кратковременных мотивов, потому сохранение устойчивости мотивационной установки можно осуществлять с помощью регулирования уровня самооценки.

8.3. Разработка системы мотивации по KPI – ключевой показатель эффективности

KPI (key performance indicator) – это ключевой показатель эффективности. Он имеет несколько показателей, которые позволяют оценить эффективность выполняемых действий:

1. Анализ эффективности действующей системы мотивации.
2. Тестирование персонала на выявление мотивации к работе.
3. Анализ целей и планов предприятия, отдела и каждого сотрудника в частности.
4. Определение ключевых показателей эффективности для каждой должности.
5. Мониторинг рынка труда, анализ заработных плат и квалификаций.
6. Разработка материальной системы мотивации для каждой должности, определение уровня оплаты для каждого показателя эффективности.

7. Разработка нематериальной системы мотивации для каждой должности.

8. Разработка положения о мотивации и оплаты труда персонала.

9. Внедрение системы мотивации, проведение бесед с сотрудниками (проводят руководители).

С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Применять КРІ можно как для оценки работы всего предприятия, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников.

Условие работы показателя – возможность его измерения (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Наиболее распространенные КРІ и система их измерения

Ключевые показатели эффективности	Система измерения
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучесть» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучесть» к плановому проценту «текучести»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Требования к системе КРІ:

- ✓ каждый показатель должен быть четко определен;
- ✓ показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- ✓ показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- ✓ показатель должен нести смысл;
- ✓ показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т. е. «привязаны» к целям подразделения.

Методика определения показателя эффективности:

I. Система начисления заработной платы как часть системы мотивации.

Система управления персоналом имеет риск быть высокозатратной и низкоэффективной в случае, если персонал не будет испытывать лояльности к компании. Для формирования лояльности сотрудников полезно иметь представление о том, что побуждает их выполнять свои обязанности наиболее эффективно, т. е. об их мотивации. Существует множество определений мотивации, но в нашем случае под мотивацией мы будем понимать процесс стимулирования сотрудников на достижение поставленных целей и выполнение задач.

Желательно, чтобы система мотивации персонала включала в себя материальную и нематериальную мотивацию. Ниже основное внимание уделено материальной составляющей – это система начисления заработной платы (мотивационная схема), к которой сотрудники любой организации наиболее чувствительны.

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

II. Методика формирования системы оплаты труда

1. *Определите перечень должностей (позицию) в структуре организации, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):*

- Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – достижение цели первого уровня (план/факт).

- Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт).

- Уровень «рядовой персонал» – достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт).

2. *Определите ключевые показатели эффективности (КРІ) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.*

3. *Определите порядок расчета показателей (табл. 8.3):*

Таблица 8.3

Связь целей с ключевыми показателями эффективности

Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
Коммерческая цель выполнять ежемесячный план продаж продукта А в размере 350 000 грн. в месяц на территории Б в период с 01.01.13 по 31.12.13	1. Ключевой показатель эффективности – план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж) 2. Ключевой показатель эффективности – прирост 20%. Система измерения: (фактический прирост) / (плановый прирост)
Коммерческая цель увеличить среднюю сумму отгрузки на 15 %	Ключевой показатель эффективности – средняя сумма отгрузки. Система измерения: (фактическая средняя сумма отгрузки) / (плановая средняя сумма отгрузки на дату)
Качественная цель увеличить количество клиентов на 10 % в период с 01.01.13 до 01.07.13 на территории Б	Ключевой показатель эффективности – количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе) / (плановое количество клиентов в базе)
Качественная цель разработать и провести мероприятие для 50 клиентов (30 % ключевых и 70 % потенциальных) в период с 01.02.13 по 01.03.13	1. Ключевой показатель эффективности – посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей) 2. Ключевой показатель эффективности – бюджет мероприятия. Система измерения: (фактический бюджет) / (плановый бюджет)

4. *Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (табл. 8.4):*

Таблица 8.4

Процент выполнения показателя и коэффициент *

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50 %	0	Недопустимо
Выполнение плана 51-89 %	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90-100 %	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101-120 %	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120 %	1,5, 2 или 1**	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования**

* Данная таблица – образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

** Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в организации относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника – он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100 %, а не более.

5. *Сформируйте мотивационную формулу*, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определите соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате.

6. *Определите формулу расчета* переменной части заработной платы.

7. *Выполните проверку*: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ.

8. *Оформите документ «мотивационная схема сотрудника».*

Как видно из пункта 1, ключевые показатели эффективности (КРІ) различаются в зависимости от уровня должности в организационной структуре и соответствуют целям данного уровня.

Ключевой момент в измерении показателя – отношение фактически полученного результата к плановому.

8.4. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Закономерности взаимоотношений и поведения людей в конфликтных ситуациях

Конфликт – это столкновение серьезных разногласий, спор между работниками или структурными подразделениями, или между менеджером и его подчиненными.

Конфликт в управлении – это отсутствие согласия между двумя или больше лицами, или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель: мешает другой стороне делать тоже самое.

Если менеджер найдет правильную форму взаимодействия с подчиненными, то конфликтов может и не быть. Для этого необходимо устранять условия, которые способствуют возникновению конфликтов.

Менеджеру необходимо внедрять инновации, новейшие технологии, проявлять активность, соответствующим образом реагировать на действия конкурентов, изменения внешней среды. Все это может вызывать нарушение гармоничного функционирования организации или отдельного подразделения, способствовать возникновению конфликтной ситуации. Конфликт может приводить к повышению эффективности организации или к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективной организации. Роль конфликта зависит от того, как им управляет сам менеджер.

Причинами конфликта могут быть:

- общее использование ресурсов;
- взаимозависимость заданий;
- разные цели выполнения заданий;
- разное понимание ценностей;
- несовершенная коммуникация.

Негативные последствия конфликта:

- снижение производительности;
- недовольство;
- снижение морального состояния;
- увеличение текучести персонала;
- ухудшение социального взаимодействия;
- повышение заинтересованности к неформальным организациям.

Различают следующие *виды конфликтов*: индивидуально-групповые, внутриличностные, межличностные, конфликт «личность – группа», межгрупповой, организационный, иерархический, межфункциональный, линейно-штабный, формально-неформальный.

1. *Индивидуально-групповые конфликты* носят в большей степени психологический характер.

2. *Внутриличностный конфликт* возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия или коллектива сотрудников. Данный вариант конфликта может также являться следствием неудовлетворенности человека работой, отсутствием стабильности рабочего места и реальных перспектив. Часто это вариант, когда менеджер предъявляет сотруднику противоречивые требования по поводу характера его работы. Реже встречается ситуация, связанная с нарушением принципа единоначалия. В этом случае подчиненный может получать противоречивые друг другу указания от руководителей разного ранга.

3. *Межличностный конфликт* принято считать наиболее распространенным. Он проявляется в самых разных формах. Это могут быть конфликты на почве распределения каких-либо ресурсов, властных полномочий, выявления различных точек зрения, жизненных ценностей. Обычно при межличностном конфликте позиции конфликтующих сторон принципиально различны.

4. *Конфликт «личность – группа»*. Группа, коллектив сотрудников в процессе совместной деятельности вырабатывает негласные нормы поведения. Каждый член данной группы вынужден их соблюдать, даже если он не вполне согласен с ними. Если, отдельная личность в своем отношении к происходящим в коллективе событиям демонстрирует независимую точку зрения, может возникнуть конфликт. Вариантом конфликта между личностью и группой могут быть взаимоотношения между менеджером и возглавляемым им подразделением, сотрудники которого по тем или иным причинам не согласны с решениями своего руководства.

5. *Межгрупповой конфликт*. Самые разнообразные группы людей могут вступать в конфликт. На производстве это могут быть конфликты между отдельными структурными подразделениями, руководством предприятия и профсоюзной организацией, производителями продукции и поставщиками сырья, продавцами и потребителями и т. д. Разновидностью межгруппового конфликта является конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе, которые возглавляют, соответственно, штатные менеджеры и неформальные лидеры.

6. *Организационные конфликты* возникают в рамках служебных отношений между различными категориями работников предприятий.

7. *Иерархические конфликты* характерны для организационных структур с многоуровневым управлением. Примером такого конфликта могут быть разногласия между менеджером и подчиненным по поводу сроков выполнения работы или оплаты труда.

8. *Межфункциональные конфликты* преимущественно возникают между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений. Примером может быть конфликт между конструктором и технологом по поводу выполнения совместной работы, но с помощью различных вариантов проектных решений.

9. *Линейно-штабные конфликты* обычно являются следствием несовершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сборочного цеха и начальника отдела труда предприятия по вопросу сокращения численности работников.

10. *Формально-неформальные конфликты* характерны для разновидности служебных отношений, если в них присутствуют родственные или дружеские связи. Благоприятный режим для работы предоставляемый, например, менеджером близким людям, создает обычно благоприятную обстановку для развития конфликта. Может быть высокая оплата труда, льготный распорядок рабочего дня для родственников и т. д.

Менеджеру необходимо уделять особое внимание проблеме управления конфликтами, причем спектр вариантов его действий может быть чрезвычайно широк. Все зависит от конкретной ситуации. Бывает, стоит сотрудника пересадить в соседнюю комнату, в которой работает другой коллектив, и угроза конфликта минует. Все становится на свое место по причине психологической совместимости людей.

Однако несравненно чаще работа по разрешению конфликтных ситуаций требует от менеджера значительных физических и нервных затрат. Одно из главных правил для менеджера: нельзя превращать деловые, служебные конфликты в личностные, психологические. Известно, что всякая неудовлетворенность связана с личными качествами людей, особенностями их характера, их взаимоотношениями. Но, предъявляя свои претензии, надо стараться их конкретизировать.

Деловой конфликт предметен, его можно обсудить и разрешить. Личностный конфликт разрешается гораздо сложнее. Упреками и замечаниями переделать человека трудно. Он внутренне, как правило, не соглашается с отрицательными характеристиками в свой адрес. Взаимные обвинения возникают вновь и вновь, обиды нарастают, рождая своего рода моральную усталость. Поэтому менеджеру следует избегать личностных конфликтов в коллективе.

Особого внимания заслуживает проблема предотвращения конфликта в ситуации, когда менеджер пришел на работу в давно сложившийся коллектив. Главное это не допустить зарождения оппозиции. Ему необхо-

димо показать, что он понимает и уважает существующие порядки. Менеджер должен сообщить подчиненным, что он полностью отождествляет себя с коллективом. Проводить же реорганизацию подразделения при необходимости нужно постепенно. Нельзя принимать радикальные решения, уволив, например, истинного или мнимого виновника конфликта. Чтобы нейтрализовать неформального лидера – зачинщика нарушения трудовой дисциплины, следует уравновесить его влияние, помогая становлению другого неформального лидера. Для этого, выбрав благожелательно настроенного по отношению к менеджеру человека, можно подыграть ему, создав видимость его незаменимости и несколько раз при всех сотрудниках отметив его успехи.

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие:

- на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта;
- на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное (сплетни, слухи, подрывающие авторитет и т. д.).

Конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Основные варианты решения конфликтов:

I. Самооборона. Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое «Я». Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению.

Различают четыре типа самообороны:

1. Ослабление.
2. Уклонение.
3. Капитуляция.
4. Принуждение.

II. Сотрудничество. Наиболее желательный выход из конфликта – это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех. И еще одно решающее условие успеха: в обсуждении обстоятельств конфликта надо уметь сохранять правильный тон. Многим кажется, будто слова, сказанные спокойно, снижают значимость претензии. Однако именно раздраженность, грубость, резкие выражения могут заслонить саму суть вопроса, завести

в безвыходность обычную перебранку. Тот, кому адресованы резкие слова, может возмутиться и будет вправе вообще отказаться от обсуждения. Правильная тональность сразу придает конфликту совершенно иную окраску. В этом случае конфликтующие стороны не ссорятся, а вместе выясняют возникшее недоразумение и ищут выход из создавшейся ситуации.

Различают два типа сотрудничества:

1. Компромисс.
2. Взаимодействие.

Последствия конфликтов.

Спектр последствий конфликтов достаточно представительен. Их можно дифференцировать на две основные группы: позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные). Они существенным образом сказываются на результативности деятельности предприятия: в первом случае повышая эффективность производства, а во втором, соответственно, снижая ее. В свою очередь, те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или, соответственно, возникновения новых причин будущих конфликтов.

Различают функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Можно выделить следующие *функциональные последствия конфликтов*:

- четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем вследствие чего – экономия рабочего времени и средств организации;
- формирование у участников конфликта чувства причастности к принятому решению, что облегчает его реализацию;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон;
- вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;
- выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления.

К дисфункциональным последствиям конфликта относятся:

- дестабилизация организации, порождение хаотических процессов, снижение управляемости;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации;
- неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций (психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей), депрессий, стрессов и, как следствие, снижение производительности труда;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем.

8.5. Методы и приемы преодоления конфликтных ситуаций

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права. Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта. К наиболее распространенным методам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. При наличии расхождения представлений сотрудников о том, как избежать конфликта, нужно обратиться к общему руководству, с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач. Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для корректировки стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

8.6. Стратегия и тактика взаимодействия в конфликтных ситуациях

Стратегия поведения в конфликте – это ориентация человека (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали, в зависимости от изменения обстоятельств, оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители. Иногда конфликт начинается с кооперативного поведения, однако в случае неудачи начинается соперничество, что может оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит возвращение к сотрудничеству, которое ведет к успешному разрешению конфликта.

Соперничество – наиболее часто применяемая стратегия. Оппоненты пытаются добиваться своих целей таким образом в более чем 90 % конфликтов. Собственно, конфликт и состоит в противоборстве, подавлении соперника. Поэтому лицо или группа идут на конфликт, поскольку другими способами договориться с оппонентом не удается.

В период открытого развития конфликта используйте именно эту стратегию, особенно в ходе его эскалации. В предконфликтной ситуации и в период завершения конфликта расширяется спектр средств воздействия на оппонента. Однако в целом такие стратегии, как компромисс, избегание и приспособления, используются в несколько раз реже, чем соперничество, сотрудничество (только в 2-3 % ситуаций).

В случае невозможности предотвращения конфликта возникает задача его регулирования, т. е. управление его ходом с целью наиболее оптимального разрешения противоречий.

Грамотное управление ходом конфликтных взаимодействий предусматривает выбор стратегии такого поведения, которое будет использоваться для завершения конфликта.

Выделяют три основные стратегии, которые используются в управлении конфликтом:

– стратегия «выиграть-проиграть» (насилие или твердый подход). Она характеризуется желанием одной стороны подавить другую. В случае использования этого варианта поведения один участник конфликта становится победителем, а другой проигрывает. Такая стратегия редко имеет длительный эффект, потому что побежденный, скорее всего, спрячет свой образ и не поддержит принятое решение. В результате через некоторое время конфликт может разгореться снова. В отдельных случаях, когда

лицо, наделенное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия, использование этой стратегии является целесообразным;

– стратегия «проиграть-проиграть». Сторона-конфликтер идет на проигрыш сознательно, но вместе с тем заставляет и другую сторону потерпеть поражение. Проигрыш может быть и частичным. В этом случае стороны действуют в соответствии с поговоркой: «Половина лучше, чем ничего»;

– стратегия «выиграть-выиграть». Сторона-конфликтер стремится к такому выходу из конфликта, чтобы удовлетворить каждого из участников. Австралийские специалисты в области конфликтологии Х. Корнелиус и Ш. Фэйр детально разработали технологию разрешения конфликтов с помощью стратегии «выиграть – выиграть» и определили четыре этапа ее использования. На первом этапе следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, на втором – определить, компенсируются различия в каком-либо аспекте, на третьем нужно разработать новые варианты решений, наиболее устраивающие обе стороны, и на четвертом этапе при условии сотрудничества сторон вместе решить проблемы конфликта.

Использование стратегии «выиграть-выиграть» возможно только в том случае, если участники признают ценности друг друга как свои собственные, уважительно относятся друг к другу, если они видят в первую очередь проблему, а не личные недостатки оппонентов.

Стратегия «выиграть-выиграть» превращает участников конфликта на партнеров. Преимуществом этой стратегии является то, что она вполне этическая и одновременно эффективная.

Помимо трех описанных выше основных стратегий, выделяют и дополнительную стратегию, когда человек сознательно соглашается на уступки или на проигрыш, т. е. выбирает позицию жертвы. Этот вариант поведения возможен в отношениях с людьми, которые дорогие для участника конфликта и которым не хочет причинить боль своим выигрышем.

Тактика – это совокупность приемов воздействия на оппонента, средств реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться для разных стратегий. Угроза или давление, рассмотрены как деструктивные действия, могут быть использованными в случае неготовности или неспособности одной из сторон идти дальше определенных границ.

Тактики бывают твердые, нейтральные и мягкие. В конфликтах применения тактик обычно уходя от мягких к более твердым. Конечно, бывает и резкое, внезапное применение жестких приемов отношения оппонента. Кроме того, выделяют рациональные (фиксация своей пози-

ции, дружелюбие, санкционирование) и иррациональные (давление, психологическое насилие) тактики.

Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента:

1. *Тактика захвата и удержания объекта конфликта.* Применяется в конфликтах, где объект является материальным. Это могут быть как межличностные конфликты (например, своевольное заселение в квартиру), так и межгрупповые (межгосударственные). Для конфликтов между группами и государством такая тактика зачастую представляет собой сложную деятельность, которая состоит из ряда этапов и включает в себя политические, военные, экономические и другие средства; тактика физического насилия. Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинения боли и т. п.

2. *Тактика психологического насилия.* Эта тактика оскорбляет оппонента, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: унижение, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Часто (более чем 40 %) применяется в межличностных конфликтах.

3. *Тактика давления.* Спектр приемов включает выдвигание требований, указаний, приказов, угроз, вплоть до ультиматума, предъявления компромата, шантаж. В конфликтах по вертикали применяются две из трех ситуаций.

4. *Тактика демонстративных действий.* Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, обязательства, которые не отменяются (бессрочные голодовки, перекрытия железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т. п.).

5. *Тактика санкционирования.* Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от исполнения.

6. *Тактика коалиций.* Цель – усиление своего положения в конфликте. Выражается в создании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении к СМИ, различных органов власти. Используется в более чем трети конфликтов; тактика фиксации своей позиции – наиболее часто применяемая тактика (в 75-80 % конфликтов) основывается на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждения, просьбы, критика, выдвигание предложений и т. п.;

7. *Тактика дружелюбия.* Предполагает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предоставление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение; тактика соглашений. Предусматривает обмен благами, обещаниями, уступки.

Собранные стратегии поведения обуславливают выбор соответствующих тактик: разрешение конфликта с учетом сути разногласий. Эта тактика применяется, если участники конфликта не определили настоящую его причину, сосредоточив внимание на то, что привело к конфликтному столкновению. В этом случае следует установить объективную (деловую) зону конфликта и выяснить субъективные мотивы сторон-конфликтеров; решения конфликта с учетом его цели. Зачастую противопоставление целей связано не с их содержанием, а с недостаточным пониманием рационального момента конфликта. Поэтому решение конфликта следует начать с конкретизации целей оппонентов.

Решение конфликта с учетом эмоционального состояния сторон. Главная задача в случае использования этой тактики сводится к снижению степени эмоциональной напряженности. Необходимо понять, что неуправляемые эмоции наносят ущерб каждой из сторон.

Решение конфликта с учетом личных черт его участников. При этом прежде всего следует сосредоточиться на психологических особенностях лиц, оценив их уравновешенность, тип характера, темперамент и т. д.

Решение конфликта с учетом его возможных последствий (полное примирение сторон, постепенное угасание конфликта, механическое его прекращение, например, расформирование отдела и т. п.).

Использование соответствующих стратегий и тактик приводит к устранению конфликтных противоречий. Варианты разрешения конфликта могут быть следующими: полное разрешение конфликта на объективном уровне (например, предоставление сторонам дефицитных ресурсов, отсутствие которых привело к конфликту); полное разрешение конфликта на субъективном уровне путем кардинального изменения конфликтной ситуации; тактичность решения конфликта на объективном уровне из-за преобразования объективной конфликтной ситуации в направлении создания незаинтересованности в конфликтных действиях; тактичность разрешения конфликтов на субъективном уровне в результате ограниченного, но вполне достаточного для временного прекращения разногласий, смена образов конфликтной ситуации.

Каждая конкретная ситуация требует использования соответствующей стратегии и тактики, которая отвечает поставленным целям и задачам. Выбор оптимальной линии поведения участников конфликтного

взаимодействия позволит им выйти из ситуации с наименьшими потерями и с пользой друг для друга.

Вопросы для закрепления материала

1. С помощью чего можно высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации?
2. Чем может сопровождаться энергичность человека?
3. Рекомендации относительно борьбы со стрессом. Черты человека, который может справиться со стрессом.
4. Мотивация и самомотивация как инструменты успеха.
5. Дать характеристику мотивационной системы управления трудом в разных странах.
6. Показатели, которые позволяют оценить эффективность выполняемых действий и построить эффективную систему оплаты труда.
7. Требования к системе мотивации по КРІ. Методика определения показателя эффективности.
8. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Причины возникновения и негативные последствия конфликта.
9. Основные варианты решения конфликтов.
10. Методы преодоления конфликтных ситуаций.
11. Стратегия и тактика поведения в конфликте.

Тесты для проверки знаний

1. Регуляторами мотивации могут быть:

- а) рабочая среда;
- б) вознаграждение;
- в) безопасность труда;
- г) личное развитие и рост;
- д) чувство полезности работы;
- е) все из приведенного.

2. Какими позитивными эмоциями может сопровождаться энергичность человека:

- а) волнение;
- б) соперничество;
- в) заинтересованность;
- г) любознательность;
- д) уверенность;
- е) все из приведенного.

3. Стресс – это:

- а) воздействие регуляторов мотивации;
- б) биологические потребности;
- в) чувство внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как тяжелое дыхание и увеличение нервного напряжения;
- г) социальные гарантии, которые ставятся в основу при выборе места работы.

4. Чтобы избежать стресса нужно:

- а) научиться рационально использовать время;
- б) придерживаться надлежащего режима питания;
- в) поддерживать себя в форме с помощью физических упражнений;
- г) достигать общего равновесия в жизни;
- д) уважать себя и ближнего.

5. Чтобы мотивировать человека требуется:

- а) предприимчивость;
- б) быстрота мысли;
- в) своевременность;
- г) гибкость;
- д) настойчивость.

6. Мотивация определяется:

- а) составом ответственности;
- б) типом предприятия;
- в) родом деятельности;
- г) обстановкой во внешней среде;
- д) взаимоотношениями в коллективе;
- е) личными целями человека.

7. Совершенствование личности осуществляется путем:

- а) формирования себя как личности;
- б) анализа своих действий;
- в) развития способностей;
- г) формирования отношений на работе;
- д) приобретения умений.

8. Нравственное самосовершенствование связано с:

- а) саморазвитием;
- б) самореализацией;

- в) самовоспитанием;
- г) самообразованием.

9. *Условие работы показателя эффективности KPI:*

- а) возможность его измерения;
- б) возможность совершенствовать себя;
- в) анализ самооценки;
- г) оценка самоотношения;
- д) оценка соперников.

10. *Столкновение серьезных разногласий, спор между работниками или структурными подразделениями, или между менеджером и его подчиненными называется:*

- а) обсуждением;
- б) спором;
- в) ссорой;
- г) конфликтом.

11. *Какие последствия конфликта?*

- а) снижение производительности;
- б) разделение труда;
- в) снижение морального состояния;
- г) увеличение текучести персонала;
- д) кооперация труда.

12. *Что является главным в предотвращении конфликта:*

- а) убеждение подчиненных;
- б) убрать разногласия в коллективе;
- в) просчитать убытки;
- г) не допустить зарождения оппозиции.

13. *Укажите на типы самообороны:*

- а) ослабление;
- б) настойчивость;
- в) уклонение;
- г) капитуляция;
- д) образованность;
- е) принуждение.

14. Выберите типы сотрудничества:

- а) согласованность;
- б) компромисс;
- в) лояльность;
- г) взаимодействие.

15. Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо:

- а) оценивать происходящие ситуации и принимать решения;
- б) оправдываться и выводить всех на чистую воду;
- в) доказывать свою правоту;
- г) заинтересовывать в партнерстве.

16. Ориентация человека (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта – это:

- а) усугубление конфликта;
- б) стратегия поведения в конфликте;
- в) тактика руководителя в конфликте;
- г) воодушевление сотрудников на работу.

17. Выделяют следующие стратегии поведения в конфликте:

- а) «выиграть-проиграть»;
- б) «выиграть-проиграть-выиграть»;
- в) «проиграть-проиграть»;
- г) «выиграть-выиграть»;
- д) «проиграть-выиграть-проиграть».

18. Совокупность приемов воздействия на оппонента, средств реализации стратегии – это:

- а) усугубление конфликта;
- б) тактика поведения в конфликте;
- в) тактика руководителя в конфликте;
- г) воодушевление сотрудников на работу.

ТЕМА 9

ФОРМИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

- 9.1. Развитие менеджера как личности. Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально-важных качеств менеджера*
- 9.2. Психологические особенности стилей управления.
Индивидуальный стиль управления*
- 9.3. Авторитет руководителя: субъективная и объективная значимость*
- 9.4. Харизматичная власть руководителя. Развитие харизматичных способностей личности*
- 9.5. Внутриличностные проблемы лидера. Ответственность лидера*
- 9.6. Формирование профессионально-деловых качеств менеджера*
- 9.7. Развитие административно-организационных качеств менеджера*
- 9.8. Развитие социально-психологических качеств менеджера*
- 9.9. Развитие моральных качеств менеджера*

9.1. Развитие менеджера как личности.

Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально-важных качеств менеджера

Саморазвитие менеджера – это процесс осознанного целенаправленного развития себя как руководителя, который включает самостоятельное совершенствование своих знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности. Данный процесс представляет собой единство следующих составляющих:

- личностного развития (личностного роста);
- интеллектуального развития;
- профессионального (квалификационного) развития;
- поддержания физического состояния (оздоровления).

Качества, необходимые для профессионального саморазвития:

- внутренняя мотивация на профессиональные задачи, достижение высоких результатов в их решении и мотивация на себя;
- способность к саморазвитию;
- понимание содержания и методических основ саморазвития.

Внешние факторы эффективности саморазвития:

- 1) организационные и социально-психологические условия профессиональной деятельности (корпоративная культура);
- 2) доступность современных информационных систем, а также подготовленность к работе с ними;
- 3) методическое обеспечение условий профессионального развития.

Мотивированность на профессиональное развитие. Уровень активности профессионального развития определяется структурой мотивов трудовой деятельности менеджера. Если в этой структуре внутренние мотивы занимают доминирующие позиции, то это обеспечивает мотивированность менеджера на саморазвитие. Если же ведущим мотивом является один из внешних мотивов, и в структуре мотивации менеджера на позициях доминирующих отсутствуют внутренние мотивы, можно говорить об отсутствии мотивированности на профессиональное саморазвитие, самосовершенствование.

Способности к саморазвитию. Развитие личности менеджера происходит благодаря разнообразию видов его деятельности и взаимодействию с другими людьми. Но наиболее активно оно происходит тогда, когда разносторонний профессионализм дополняется целенаправленным саморазвитием.

Основу способности к саморазвитию составляют умения:

- видеть свои недостатки и ограничения;
- анализировать их причины в собственной деятельности;
- критически оценивать результаты своей работы, причем не только неудачи, но и особенно успехи.

В содержательном плане существуют три направления профессионального развития:

Первое – формирование умений и качеств, которых у менеджера нет, но которые ему необходимы. Это, конечно, трудная задача и без помощи консультантов, преподавателей и тренеров ее не решить. Но организованные усилия в этом направлении саморазвития могут дать наиболее заметный эффект.

Второе – развитие имеющихся положительных умений и качеств, которые можно усилить, если их совершенствовать целенаправленно. Это наиболее легкая задача, которую с успехом решают многие менеджеры без внешней помощи, конечно, из тех, кто ее осознает.

Третье – устранение недостатков и ограничений, снижающих эффективность деятельности менеджера и мешающих профессиональному росту. Это весьма трудная задача, для ее решения большинству менеджеров необходима помощь тренеров и консультантов.

На формирование профессионально важных качеств менеджера влияют следующие факторы социального окружения:

1. *Психологические* – нематериальные факторы, помогающие менеджеру работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями. К таким факторам можно отнести:

- эстетику рабочего места;
- удовлетворенность работой;
- социальный статус.

2. *Физиологические* – факторы, связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды. К ним относятся:

– объем воспринимаемой информации – человек не может усвоить больше определенного количества.

– окружающая среда – человек как живой организм подвержен влиянию внешней среды, которая оказывает существенное влияние. К таким факторам относятся:

- температура воздуха;
- окружающий звук;
- освещенность рабочего места.

3. *Норма управляемости* – необходимо точно определить, со сколькими подчиненными руководителем будет непосредственно взаимодействовать.

4. *Степень материальной удовлетворенности* – тесно связана с психологической удовлетворенностью.

9.2. Психологические особенности стилей управления.

Индивидуальный стиль управления

Выбор стилей управления зависит от характера человека и его темперамента [80]. *Темперамент* – это индивидуальное свойство человека, которое в наибольшей мере зависит от его врожденных, природных психофизиологических качеств. Темперамент является индивидуальной характеристикой человека со стороны особенностей его психической деятельности, таких как: интенсивность, скорость, темп психических процессов. *Различаются четыре основных вида темперамента: сангвинический, холерический, флегматический, меланхолический.*

Флегматик – неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет

упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Холерик – быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвиник – живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик – человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он чересчур впечатлителен, легко эмоционально раним.

У каждого темперамента можно найти как положительные, так и отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль дает возможность проявиться: меланхолику как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями; флегматику как выдержанному, без скоропалительных решений человеку; сангвинику как высоко отзывчивому для любой работы человеку; холерику как страстному, неистовому и активному в работе человеку.

Отрицательные свойства темперамента могут проявиться так: у меланхолика – замкнутость и застенчивость; у флегматика – безразличие к людям, сухость; у сангвиника – поверхностность, разбросанность, непостоянство; у холерика – поспешность решений.

Успешность человека зависит не от его темперамента, а от способностей, знаний, навыков и направленности личности. Соотношение трех составных частей управленческого воздействия («руководство», «лидерство» и «власть») чрезвычайно разнообразно, поскольку оно формируется под влиянием многих факторов, к которым относятся тип организации, ее масштабы, направление деятельности, личностные качества руководителя и прочее.

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. *Способности* – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой

деятельности [64]. Различают специфические способности и общую способность личности.

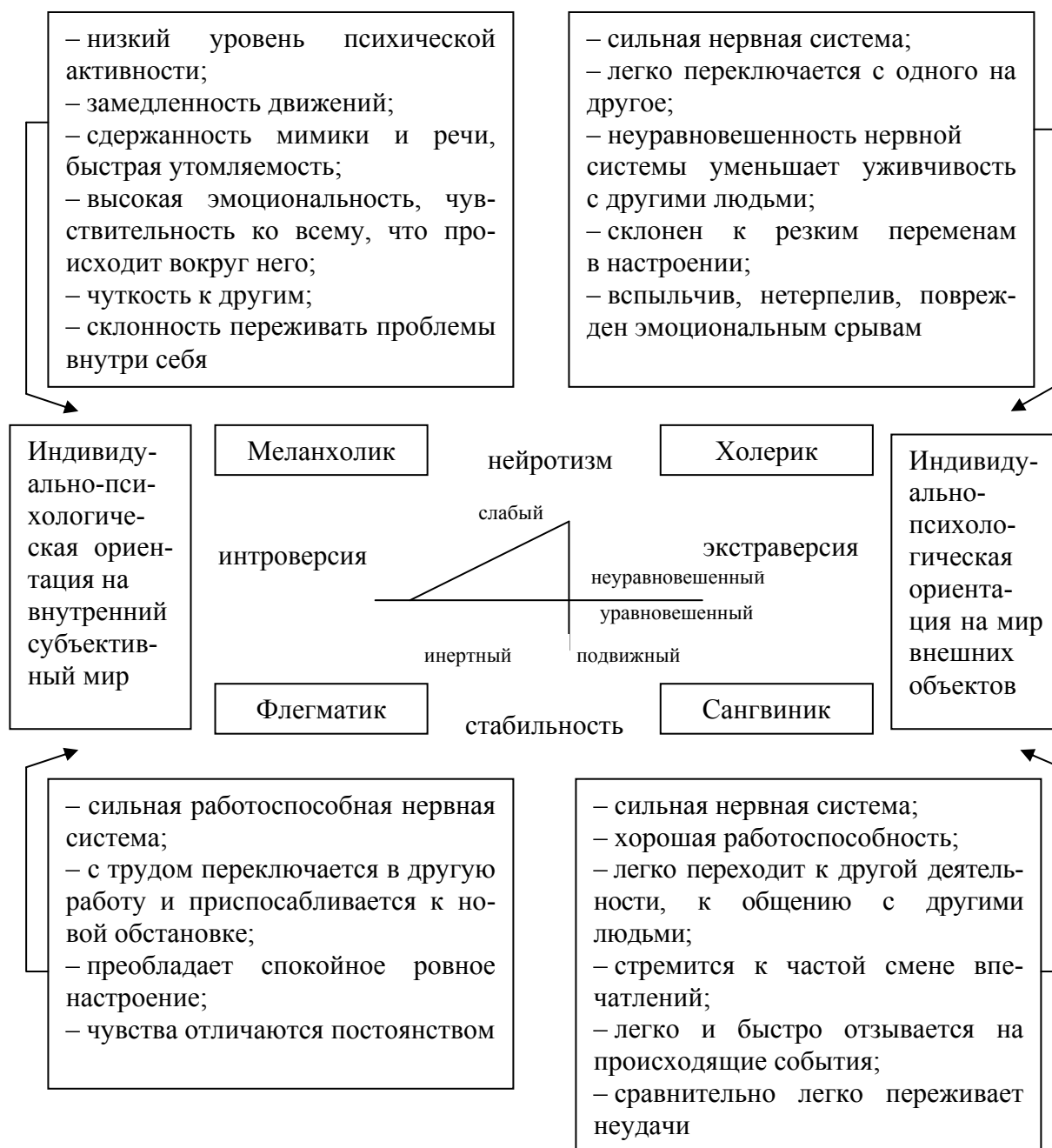


Рис. 9.1. Типы темперамента по Г. Айзенку [80]

Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения: умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими

категориями в соответствии со своей должностью мыслит. Это одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность, т. е. приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности и его интеллекта.

К специфическим способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Руководство заключается в праве лица давать официальные поручения, распоряжения и требовать их выполнения, то есть это процесс управления совместной деятельностью членов группы.

Лидерство – это сила, что способствует формированию у группы людей способности делать что-то лучше и больше в направлении реализации общей цели. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние на других, с другой – это процесс упорной деятельности в направлении достижения коллективом или организацией своих целей.

Власть – это возможность реально повлиять на поведение других людей, т. е. власть – это орудие воздействия. Страх, вознаграждение, традиции, харизма, убеждения и участие в руководстве являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на работников, апеллируя при этом к их нуждам.

Подход к эффективному управлению на основе понятия «стиль управления» изучали и применяли Р. Блейк и Д. Маутон. В основе эффективного управления положены определенные психологические свойства управленцев, точнее – их оптимальный комплекс. В зависимости от проявления уровней направленности на задачи организации или ее руководителей, выделено пять ведущих индивидуальных стилей управления, которые имеют соответствующие обозначения и адекватную сущность:

1) Самосохранение – стиль управления, который свидетельствует о том, что руководитель тратит минимум усилий, которые дают ему возможность сохранить свою должность в организации.

2) Комфорт. Для руководителя с таким стилем характерно его стремление сохранить дружеские отношения между работниками даже за счет задач деятельности.

3) Равновесие. В этих условиях руководителя устраивает «то, что есть».

4) Давление. Руководитель этого стиля считает приоритетными производственные показатели, для их достижения применяются все имеющиеся средства: полномочия, власть, жесткий контроль деятельности подчиненных, расписывая им все, что нужно сделать.

5) Консенсус. Забота о производстве органично сочетается с заботой о людях. Руководитель стремится достичь целей организации вместе с коллективом: активное участие работников на всех этапах деятельности, проявление их инициативы, коллективное решение конфликтов и т. д.

9.3. Авторитет руководителя: субъективная и объективная значимость

Руководитель берет на себя самые сложные, ответственные обязанности и поэтому такой руководитель должен завоевать авторитет. Авторитет является основной психологической характеристикой лидера, т. е. влияние, значение в обществе, которыми он пользуется в силу определенных заслуг, качеств и обстоятельств.

Авторитет – это форма отношений власти, которая необходима любому руководителю для осуществления своих функций.

Авторитетный человек – это личность, которая заслуживает доверия других людей, и влияет на них своими доминирующими качествами.

Авторитет базируется на единстве интересов, целей, заданий коллектива. Авторитет менеджера предусматривает безоговорочное выполнение подчиненными указаний, но в одних случаях они делают это добровольно, а в других необходимо с помощью принуждения. Авторитет и власть очень часто слиты воедино.

Истинный авторитет – такое влияние на людей, такая власть над ними, которые соответствуют подлинным интересам этих людей, и которые именно поэтому добровольно принимаются этими людьми.

Виды истинного авторитета:

1) реальный авторитет – это фактическое уважение, доверие, влияние, которым пользуется лидер (важный показатель позиции лидера);

2) авторитет должности – это объективная сторона авторитета лидера и определяется действием системы субординации в структуре управления организации.

Основными видами фальшивого авторитета являются: авторитет командования, панибратства, страх, защиты от начальства. Вред фальшивого авторитета состоит в том, что внешне создается видимость благополучия в коллективе, а на самом деле существуют: нездоровые отношения, скептицизм, подхалимство и т. д.

Когда менеджер не оправдывает возложенные на него надежды подчиненных, в коллективе появляется неформальный лидер.

Авторитет менеджера – величина переменная: он может возрасти или снижаться под воздействием различных факторов, в меру реализации своего профессионального и морального потенциала.

Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель или специалист более высокой квалификации. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить: его способность доминировать в коллективе; уверенность в себе; эмоциональную уравновешенность; ответственность; общительность и независимость.

9.4. Харизматичная власть руководителя. Развитие харизматичных способностей личности

Харизма руководителя может оказывать на сотрудников как позитивное, так и деструктивное влияние.

В обобщающем понятии «управление» стоят управленческие архетипы, структурированные по тому или иному образу.

В ряде эмпирических исследований подчеркивается позитивное влияние харизмы, или «внушаемой мотивации», на производительность и общий жизненный настрой сотрудников предприятия. Харизматическое управление побуждает сотрудника ставить перед собой высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней мобилизации и выходит за рамки непосредственно личных интересов.

Дисфункциональные последствия харизматического управления проявляются в потере подчиненными чувства персональной идентичности, снижении представления о себе как полноценной личности, проекции собственных страхов и агрессии на других и т. п.

Харизма является атрибутом личности руководителя.

Понятие харизмы происходит из христианской теологии, и в социологию оно было внедрено Максом Вебером. В его представлении харизма – это незаурядное качество личности, благодаря которому она воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по меньшей мере исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной роли «вождя». Содержательным элементом понятия харизмы является нечто исключительное, образцовое в образе руководителя [84].

Дж. Конджер и Р. Канунго исходят из следующего образа поведения руководителя: 1) нетерпимость к «статус-кво», идеализированное видение ситуации, которое сильно отличается от реального положения дел; 2) принятие в расчет неизбежности личного риска и жертв при реализации перспективных решений; 3) категорический отказ от применявшихся ранее моделей решений; 4) демонстрация уверенности в себе и экспертных знаний; 5) высокая степень чувствительности по отношению к внешней среде и подчиненным; 6) личная власть, базирующаяся на компетентности, уважении, почтительном отношении.

Иной подход предлагают Б. Шамир, Р. Хауз и М. Артур. Руководитель у них выступает как ролевая модель, показывающая пример предвидения и постановки целей организации. Он должен уметь в ходе коммуникационного процесса аргументировано убеждать сотрудников в необходимости смены своих установок и ценностных представлений во благо общих целей; быть целостной натурой, без жажды власти и использования других в своих интересах; обладать мужеством и чувством справедливости, ставить общие интересы выше личных; быть уверенным в себе; демонстрировать высокую работоспособность, последовательность и упорство в достижении поставленных целей; верить в способности своих подчиненных к саморазвитию.

9.5. Внутрличностные проблемы лидера.

Ответственность лидера

Лидер – в общепринятом понятии глава, руководитель в общественной или другой организации. В американской теории лидерства (теории великих людей) лидер – это человек, обладающий лучшим набором качеств: уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая уверенность в себе.

Внутрличностные проблемы лидера:

- 1) лидерство – дело самого человека (это не должность, а процесс);
- 2) для лидеров свойственно действовать, перехватывать инициативу (не нужно ждать разрешения, нужно действовать, чувствуя ситуацию);
- 3) лидеры – это игроки в команде (стратегия победы должна строиться на философии «мы», а не «я»);
- 4) лидеры направлены в будущее (умение прогнозировать отличает их от других);
- 5) лидер – это образец для других (лидеров оценивают на основании того, как они проводят время, как реагируют на критические ситуации,

какие истории рассказывают, какие вопросы задают, как говорят и слушают, как слова у них соотносятся с действиями);

б) основой лидерства является доверие (если люди не верят менеджеру, то не поверят и в его идею);

7) в основе действий лидера лежит беспокойство о людях (люди лучше чувствуют себя и работают, если к ним проявляют внимание).

Лидеры больше всего нужны не тогда, когда все хорошо, а тогда, когда ситуация становится сложной и требует нестандартного подхода. Говорят, что каждый менеджер может быть капитаном при благоприятных обстоятельствах. Настоящий лидер может гарантировать стабильность и защищенность, чтобы не случилось.

Различия между руководителем и лидером:

1. Лидер призван осуществлять регулирование межличностных отношений в группе, а руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации.

2. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды, а руководство – это элемент макросреды, т. е. оно связано с системой общественных отношений.

3. Лидерство возникает стихийно, а руководство может быть всякой реальной социальной группой либо назначается, либо избирается.

4. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера зависит от настроения группы, в то время как руководитель более стабилен.

5. Руководство подчиненными, в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера.

6. Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственное решение, касающееся групповой деятельности.

7. Сфера деятельности лидера в основном малая группа, где он является лидером, а сфера руководителя шире, т. к. представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В табл. 9.1 дана сравнительная характеристика функций лидера и менеджера, позволяющая выделить свое место в управленческой деятельности.

Отличия креативного лидера от технологического менеджера:

1. Лидер ориентирован на активные цели, а менеджер – на реактивные.

2. Лидер ориентирует последователей на выдвижение новых идей, а менеджер помогает им выполнить текущую работу.

3. Лидер предпочитает работать в одиночку, а менеджер с коллективом.

4. Лидер выделяет себя из среды, а менеджер считает себя ее частью.

Таблица 9.1.

Сравнительная характеристика функций лидера и менеджера

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Фокусирует людей на выполнение поставленных задач	Объединяет всех вокруг общей вдохновляющей идеей
Администратор	Инноватор
Поручает задачи	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решение	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильно дело
Уважаем	Обожаем

9.6. Формирование профессионально-деловых качеств менеджера

Качества менеджера – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики менеджера.

Профессионально важные качества менеджера рассматриваются на трех уровнях:

- на уровне задач деятельности менеджера;
- на поведенческом уровне;
- на уровне свойств личности.

Для реализации управленческих функций менеджеру также необходимы такие профессиональные качества как:

- широта познаний – чем шире кругозор, умения, знания, навыки, тем большим профессионализмом будет обладать менеджер;
- техническая компетентность – необходима менеджеру, который должен разбираться в сфере своей деятельности;
- умение делегировать власть – менеджер должен уметь распределить задания, полномочия между работниками для обеспечения себе равномерной нагрузки;
- умение анализировать информацию – менеджер должен уметь использовать информацию для принятия верного решения;
- ораторские способности – менеджер должен уметь убеждать людей, чтобы повести их за собой;
- коммуникабельность – менеджеру необходимо находить контакты с людьми;
- работоспособность – большое количество обязанностей требует много энергии и выносливости;
- умение соблюдать порядок и последовательность в работе, способствует успеваемости;
- умение строить отношения с людьми;
- умение планировать время – способствует успеваемости;
- умение привлекать и использовать ресурсы – способствует поддержке организационной эффективности;
- умение контролировать персонал – менеджер должен держать ситуацию под контролем;

И так, деловые качества необходимы менеджеру независимо от сферы деятельности, какой-либо национальной общности или организации, в которой он работает.

Для того, чтобы научиться генерировать полезные идеи, для начала нужно разобраться, что такое идея.

Идея – это мысленный образ какого-либо объекта (элемента, системы, подсистемы, проблемы, цели, технологии, метода, процесса и т. п.), выделяющий его основные, главные и существенные признаки, свойства и особенности.

Процесс генерации идей состоит в том, что менеджер воспринимает и обрабатывает всю информацию с помощью своего интеллекта, включающего три уровня:

1. **Сознание** – это способность системы познавать, обрабатывать и использовать знания об окружающей среде и самом себе для дальнейшего взаимодействия со средой, личного развития и реализации своего предназначения с целью улучшения среды.

2. **Предсознание** – это способность системы воспринимать и обрабатывать информацию одновременно о нескольких элементах окружающей

среды без участия сознания, но доступной ему при концентрации внимания на этой информации, для ускорения процесса познания и генерации идей при недостатке возможностей у сознания.

3. Подсознание – это способность системы воспринимать и обрабатывать неограниченный объем информации об окружающей среде одновременно от всех рецепторов, без участия сознания и предсознания автоматически вырабатывать реакции при воздействии внешнего раздражителя (рефлекс) или при наличии навыка, и генерировать идеи при недостатке возможностей у предсознания.

Для работы интеллекта менеджера необходимы память и совесть.

Память – это способность системы сохранять, накапливать и воспроизводить познанную информацию об окружающей среде и самой себе в виде мыслей и образов для их дальнейшего использования сознанием при принятии решений и генерации идей.

Совесть – это способность системы формировать внутренние принципы, регулирующие процесс принятия решений для выполнения определенных действий, сравнивать свои действия с принципами, нормами и законами и выполнять их корректировку при обнаружении несоответствий для исключения вредных воздействий на среду.

Таким образом, **интеллект** – это способность системы использовать свое сознание, предсознание и подсознание для организации, управления, контроля и планирования своей деятельности, сохранения и использования воспринятой и синтезированной информации в памяти, личного развития и реализации предназначения, ограничиваясь совестью.

Для полноценной работы сознания необходимы следующие способности:

1. Ум – это способность сознания воспринимать и анализировать информацию об окружающей среде для приобретения новых знаний, их сохранения в памяти и дальнейшей обработки рассудком.

2. Рассудок – это способность сознания систематизировать, классифицировать и синтезировать воспринятые умом знания об окружающей среде и сохранять их в памяти.

3. Самосознание – это способность сознания системы отделить себя от окружающей среды и получить о себе знания, независимые от среды.

4. Разум – это способность сознания объединять результаты деятельности ума, рассудка и самосознания для формирования представления (парадигмы) об окружающей среде, себе и своих связях с ней на основе личных знаний, образов, принципов и ценностей, и принятия решений на основе парадигмы совести и морали при взаимодействии со средой.

5. Воображение – это способность сознания синтезировать мысленные образы за счет комбинирования имеющихся в памяти знаний для

создания новых элементов или изменения существующих с целью улучшения состояния системы, генерации идей и достижения целей.

Все процессы, связанные с генерацией идей, можно представить схематически на рис. 9.1.

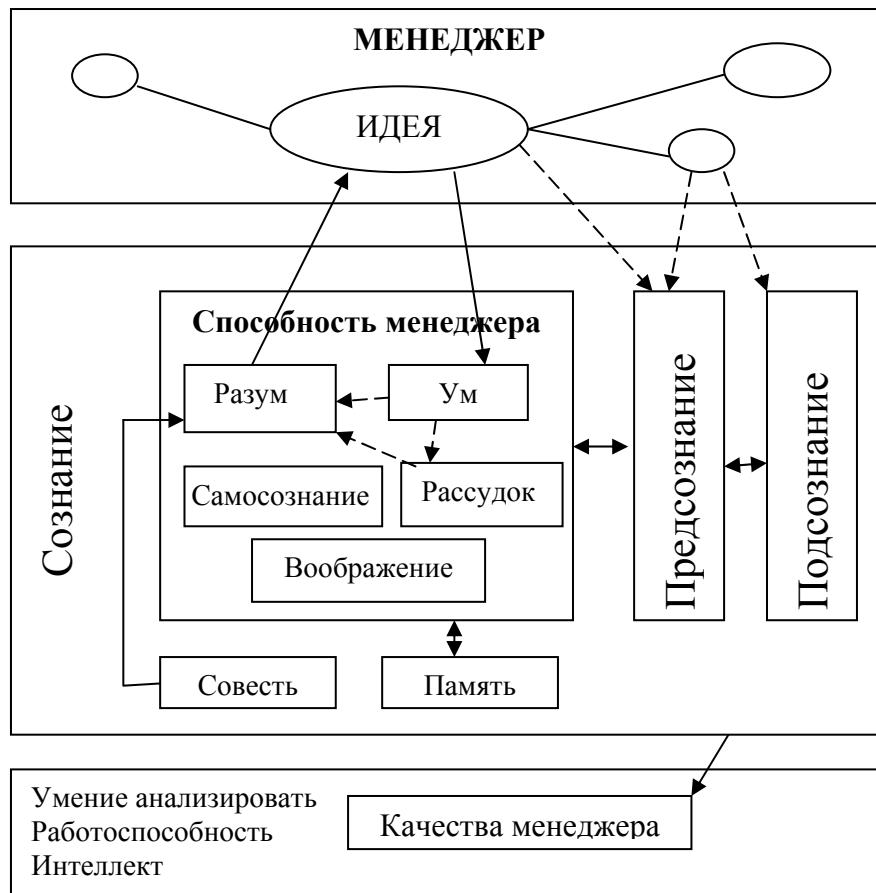


Рис. 9.1. Процессы, связанные с генерацией идей менеджера

Обычно подсознание генерирует идеи абсолютно неожиданно.

Сознанию может передаваться много идей и оно не будет успевать реализовывать их. В этом случае идеи могут просто пропасть (забыться). Чтобы избежать подобной ситуации необходимо материализовывать идеи.

Метод генерации полезных идей:

1. Необходимо сконцентрироваться на каком-то одном важном объекте (цели, проблеме, предмете, явлении...) и получить максимальное количество информации о нем, которое будет обрабатывать сознание. В этом будет очень полезен Интернет, играющий сейчас роль глобального банка знаний всего человечества.

2. Если объект оказался достаточно сложным, информации о нем слишком много или наоборот недостаточно, то генерацией идеи займется подсознание. В этом случае идею можно получить через достаточно

большой промежуток времени (день, неделю, месяц...). Все зависит от масштаба объекта. Тогда придется просто ждать и периодически «накачивать» сознание новой информацией о нем.

Методы генерации идеи:

- метод мозгового штурма;
- метод Эдварда де Боно «Шесть шляп»;
- метод Тони Бьюзена «Ментальные карты»;
- метод синектики Уильяма Гордона;
- метод фокальных объектов Чарльза Вайтинга;
- морфологический анализ Фрица Цвикки;
- метод непрямых стратегий;
- метод расшифровки;
- метод ловушки для идей.

Также генерация идей помогает развиваться, решать проблемы, достигать успеха, понять смысл жизни, найти свое предназначение и реализовать его.

9.7. Развитие административно-организационных качеств менеджера

Для эффективного применения административных методов управления менеджеру необходимо развивать организационные качества:

✓ оперативность – способность быстро реагировать на изменения ситуации и принимать качественные управленческие решения с учетом поставленных целей.

✓ гибкость управления – свойство руководства, проявляемое в способности к быстрой структурной перестройке, адаптации к изменяющейся среде;

✓ способность стимулировать инициативу, т. е. активная и смелая позиция, гибкость действий и поступков человека. Инициативность проявляется осознанно и намеренно.

Среди других организаторских качеств следует отметить такие как:

Целеустремленность – умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к ее достижению.

Гибкость – способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций.

Работоспособность – способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью.

Настойчивость – волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели.

Самостоятельность – способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи.

Дисциплинированность – подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе.

Инициативность – умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Развитие административно-организационных качеств менеджера позволяет определить такие ведущие организационно-административные методы: регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительное влияние.

Организационно-административные методы – это набор приемов и способов прямого управленческого влияния на отношения людей в процессе труда. Этот особый вид деятельности в управлении связан с разграничением прав, обязанностей, функций отдельных элементов управления – должностных лиц, отделов, служб.

Наиболее важным качеством успешного менеджера является умение формировать команду и управлять ею.

Команда – это единое целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Именно общность целей – главное условие формирования команды. Команда потенциально может добиться гораздо большего, чем сумма достижений отдельных работников.

Команда может более или менее эффективно достигать свои цели в зависимости от численности и состава команды, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов и работы менеджера по управлению своей командой.

Тесно взаимосвязано с этим качеством – умение делегировать полномочия. Правильное распределение полномочий ведет к экономии времени, эффективному выполнению задач и в конечном итоге – к синергетическому эффекту от слаженной работы команды.

Существенное значение имеют для деятельности менеджера **коммуникативные качества**:

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Определяющей чертой организационно-административных методов является обязательность соблюдения предписаний и указаний, невыполнение которых рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и, как следствие, потребность наказаний.

В целом, организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия,

которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т. д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

9.8. Развитие социально-психологических качеств менеджера

Рассмотрим основные социально-психологические качества руководителя.

Практический интеллект – способность человека мыслить критически и логично; способность быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач. Это необходимое качество, но не достаточное. Эффективность управленческой работы в равной мере зависит, как от умения работать с информацией, так и от умения общаться с людьми. Так, лица с техническим или естественнонаучным образованием, как правило, имеют развитое аналитическое мышление, но именно они гораздо чаще, чем менеджеры-гуманитарии, испытывают трудности в решении управленческих задач. Поэтому не менее важным является такое качество как социальный интеллект.

Социальный интеллект – способность понимать и правильно интерпретировать чувства других людей, ставить себя на место другого, знать, что можно требовать от конкретного человека, а что нет. Это умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела. Без этого качества руководителю весьма затруднительно создать соответствующий климат в коллективе, способствующий экономическому успеху организации.

Адекватная самооценка – выражается в способности к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения. Неадекватная самооценка проявляется в избирательном восприятии информации (например, менеджер отбрасывает информацию, которая могла бы

снизить оценку его деятельности в собственных глазах или начинает оценивать подчиненных не по объективным результатам их деятельности, а по тому, насколько хорошо они умеют приспособливаться к его ожиданиям). Завышенная самооценка, неумение правильно оценить свои возможности и профессиональную компетентность приводят к тому, что менеджер берется выполнять непосильные задачи. В свою очередь, заниженная самооценка порождает неуверенность в себе и отрицательно влияет на отношения с коллегами или подчиненными.

Установлено, что количество объективной информации, получаемой руководителем о себе и способствующей адекватной самооценке, обратно пропорционально уровню занимаемой должности. Чем высшую ступень занимает менеджер в управленческой иерархии организации, тем меньше критической информации о себе он получает. Поэтому проблема адекватности самооценки в первую очередь важна для руководящих кадров высшего уровня. Решить ее помогают разнообразные методы психокоррекции.

Профессиональные знания. Установлено, что по мере приближения к вершине управленческой пирамиды объем необходимых узкоспециальных знаний уменьшается. Так, директору завода или президенту фирмы не обязательно настолько досконально знать технологию производства, насколько с ней знаком главный технолог. Однако топ-менеджер должен знать, соответствуют ли производственные процессы мировым стандартам, каковы технологические и экономические связи между предприятиями отрасли, каковы наиболее перспективные виды продукции и т. п. Т. е. наряду с необходимыми знаниями в области управления ему нужно иметь общее представление о специальных вопросах.

Менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими:

- выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления;
- принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов;
- оперативно руководить и контролировать работу сотрудников.

С повышением уровня управления возрастают требования к таким психологическим качествам руководителей, как чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность. Также немаловажное значение имеет способность к социальной активизации других людей, способность заражать их своей энергией, волей, уверенностью в своих силах; культура делового общения; коллегиальность; толерантность; оптимизм; эмоциональная устойчивость; чувство юмора; умение создавать собственный имидж.

На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переориентации при изменении ситуации.

9.9. Развитие моральных качеств менеджера

Несомненно, солидный, авторитетный руководитель должен быть честным и порядочным. Прежде всего, это отражается в управленческих решениях по кадровым вопросам. Здесь полностью проявляются моральные качества руководителя, а его поведение становится предметом для подражания.

Проявляются его справедливость и объективность в оценке сотрудников, гуманность, чуткость, тактичность, честность. Не только в плане своей деловой компетенции, но и в своих моральных качествах руководитель должен быть образцом для подчиненных. Ошибочно было бы ограничивать общение с подчиненными только служебными вопросами. Надо интересоваться их личными проблемами, семьей, бытовыми условиями, здоровьем, мнением сотрудников по различным вопросам, внимательно выслушивать их, даже если их мнение кажется ошибочным.

Характер руководителя проявляется в стиле руководства, ибо он служит также эталоном поведения для подчиненных. Поэтому так важно учитывать свойства характера при назначении человека на руководящую должность. Работники производственных коллективов считают, что трудно и неприятно работать с руководителем, если он неуравновешен, груб, несправедлив. Это значительно снижает производительность труда.

Большинство полномочий менеджера, как правило, имеют четкие ограничения. Какой не была бы его власть, он не имеет права превращать фирму на средство удовлетворения собственных страстей и прихотей. Ограниченные его полномочия и правами работников, акционеров, поставщиков, торговых агентов, общества. Эффективно, бесконфликтно можно управлять только с согласия тех, на кого направлено руководящее влияние. Руководство средствами принуждения противоречит принципам морали и часто является неэффективным. Взаимоприемлемое для обеих сторон соглашение создает атмосферу взаимного доверия и ответственности, способствует надлежащей производительности труда, экономической, психологической стабильности фирмы. При таких условиях менеджер может рассчитывать на творческое сотрудничество с подчиненными.

Перечень деловых и личностных качеств, которые должны быть присущи современному менеджеру:

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

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

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

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

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

6. Нравственные: честность; справедливость; совесть; ответственность; трудолюбие; скромность; великодушие.

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

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте основные факторы влияния на формирование профессиональных качеств менеджера.

2. Дайте определение понятию «лидер».

3. Что такое авторитет руководителя? Какое он имеет значение с объективной и субъективной точки зрения?

4. Дайте характеристику основным стилям управления.

5. Какими профессионально деловыми качествами должен обладать менеджер?

6. Приведите пример административно-организационных методов управления.

7. Охарактеризуйте основные социально-психологические качества руководителя.

8. Что такое инициативность? Какие условия необходимо создать руководителю для стимулирования инициативности в команде?

9. Как влияют моральные качества менеджера на эффективность его работы?

10. Опишите методы генерации полезных идей.

Тесты для проверки знаний

1. *Процесс осознанного целенаправленного развития себя как руководителя, который включает самостоятельное совершенствование своих знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности – это:*

- а) процесс достижения целей менеджера;
- б) самомотивация менеджера;
- в) саморазвитие менеджера;
- г) организация времени менеджера.

2. *Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально важных качеств менеджера:*

а) психологические, физиологические, норма управляемости, степень материальной удовлетворенности.

- б) психологические, материальные, моральные;
- в) интеллектуальные, моральные, материальные;
- г) материальная удовлетворенность;
- д) индивидуальные, коллективные.

3. *Стиль управления, который свидетельствует о том, что руководитель тратит минимум усилий, которые дают ему возможность сохранить свою должность в организации:*

- а) комфорт;
- б) самосохранение;
- в) равновесие;
- г) давление;
- д) консенсус.

4. *Руководитель этого стиля считает приоритетными производственные показатели, для их достижения применяются все имеющиеся средства: полномочия, власть, жесткий контроль деятельности подчиненных, расписывая им все, что нужно сделать:*

- а) комфорт;

- б) самосохранение;
- в) равновесие;
- г) давление;
- д) консенсус.

5. *Особа, которая заслуживает доверия других людей и влияет на них своими доминирующими качествами:*

- а) подчиненный;
- б) топ-менеджер;
- в) авторитетный человек;
- г) харизматичный человек;

6. *Мысленный образ какого-либо объекта (элемента, системы, подсистемы, проблемы, цели, технологии, метода, процесса и т. п.), выделяющий его основные, главные и существенные признаки, свойства и особенности:*

- а) корреляционная зависимость;
- б) воображение;
- в) структура;
- г) идея;
- д) характеристика.

7. *Инициативность – это:*

- а) волевое качество человека, благодаря которому человек действует творчески;
- б) способность к независимой объективной оценке;
- в) возможность генерировать идеи;
- г) деятельность, не требующая отчетности.

8. *Способность к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения:*

- а) интеллектуальные способности;
- б) самомотивация;
- в) способность к развитию;
- г) индивидуальность;
- д) адекватная самооценка.

9. *Социальный интеллект – это:*

- а) способность человека мыслить критически и логично;

- б) способность понимать и правильно интерпретировать чувства других людей, ставить себя на место другого;
- в) избирательное восприятие информации;
- г) умение делегировать полномочия.

10. Свойство личности принимать ответственность за события своей жизни на себя, объясняя их своими способностями, чертами личности, особенностями поведения – это:

- а) инфантильность;
- б) паранойя;
- в) адекватная самооценка;
- г) интернальность;
- д) социальный интеллект.

11. Способность сознания синтезировать мысленные образы за счет комбинирования имеющихся в памяти знаний для создания новых элементов или изменения существующих с целью улучшения состояния системы, генерации идей и достижения целей – это:

- а) ум;
- б) воображение;
- в) интеллект;
- г) память;
- д) разум.

12. Побуждает сотрудника ставить перед собой высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней мобилизации и выходит за рамки непосредственно личных интересов – это:

- а) харизматичное управление;
- б) административное управление;
- в) творческое управление;
- г) организационное управление;
- д) власть.

13. Организационно-административные методы – это:

- а) методы влияния на принятие управленческих решений менеджерами;
- б) способы организации рабочего места;
- в) методы подбора персонала;
- г) это набор приемов и способов прямого управленческого влияния на отношения людей в процессе труда.

14. Потеря подчиненными чувства персональной идентичности, снижение представления о себе как полноценной личности, проекция собственных страхов и агрессии на других – это проявление:

- а) положительного влияния власти;
- б) деструктивного влияния лидерства;
- в) дисфункционального влияния харизматичного управления;
- г) дифференциального влияния руководителя.

15. Способность системы сохранять, накапливать и воспроизводить информацию об окружающей среде и самой себе в виде мыслей и образов для их дальнейшего использования сознанием при принятии решений и генерации идей – это:

- а) разум;
- б) память;
- в) совесть;
- г) воображение;
- д) интеллект.

16. Составные части управленческого воздействия:

- а) власть;
- б) стимулирование;
- в) лидерство;
- г) организация;
- д) руководство;
- е) планирование.

17. Основу способности к саморазвитию составляют умения:

- а) видеть свои недостатки и ограничения;
- б) взаимодействие с подчиненными;
- в) анализировать причины недостатков в собственной деятельности;
- г) критически оценивать результаты своей работы;
- д) обладать харизмой;
- е) делегировать полномочия.

18. Для руководителя с таким стилем характерно его стремление сохранить дружеские отношения между работниками даже за счет задач деятельности. Какой стиль имеется в виду?

- а) комфорт;
- б) самосохранение;
- в) равновесие;

- г) давление;
- д) консенсус.

19. Возможность влиять на поведение других людей – это:

- а) власть;
- б) лидерство;
- в) харизма;
- г) руководство.

20. Способность системы использовать свое сознание, предсознание и подсознание для организации, управления, контроля и планирования своей деятельности, сохранения и использования воспринятой и синтезированной информации в памяти, личного развития и реализации предназначения, ограничиваясь совестью – это:

- а) ум;
- б) память;
- в) интеллект;
- г) сознание;
- д) способность.

21. Определяющей чертой организационно-административных методов является:

- а) обязательность соблюдения предписаний и указаний, невыполнение которых рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины;
- б) творческий подход к решению поставленных задач;
- в) информационная обеспеченность принятия управленческих решений;
- г) отсутствие контроля выполнения действий, а лишь ориентированность на результат.

ТЕМА 10

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

- 10.1. Сущность и направления развития менеджерского потенциала*
- 10.2. Творческий потенциал личности. Типы творческой личности*
- 10.3. Процесс самореализации личности в predetermined видах творческой деятельности*
- 10.4. Барьеры относительно развития творческого потенциала менеджера*
- 10.5. Характеристика руководителя с творческим подходом к выполнению должностных обязанностей. Творческое решение управленческих проблем*

10.1. Сущность и направления развития менеджерского потенциала

Человеческий потенциал личности (индивида) состоит в основном из множества потенций. Термин «потенциал» происходит от латинского слова *potentia*, которое означает силу, мощь, возможность, способность.

Характеризуя категорию «*трудовой потенциал работника*», следует отметить, что само понятие «*потенциал*» – это навыки персонала, средства производства и их комбинации, позволяющие превратить ресурсы, поступающие на вход производственных площадей, в готовые продукты и услуги на выход. Это, прежде всего персонал и производственные мощности предприятия, целевая структура персонала, соответствующая организационной структуре предприятия.

Современные понятия «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» имеют определенные сходства и различия.

Различия между понятиями:

– под человеческим капиталом понимают находящийся в распоряжении у собственника экономический запас благ (квалификация, специальная подготовка), имеющие стоимостную оценку;

– человеческий потенциал – это всего лишь возможности, не реализованные (находящиеся в резерве, он их создает, накапливает, сохраняет) и, соответственно, не имеющие экономической оценки до определенного

времени, но которые при желании и определенных способах мотивации можно реализовать в процессе труда.

Сходство заключается:

– во-первых, в том, что потенциал и капитал принадлежат человеку;
– во-вторых, если есть потенциал, то при наличии потребности он может стать капиталом (как при создании экономических благ, так и при получении прибыли или дохода).

Современным менеджерам предстоит превратить человеческий потенциал в востребованный фактор роста человеческого капитала.

Выделим, в первую очередь, такие составляющие человеческого потенциала, как трудовой потенциал и творческий потенциал.

Трудовой потенциал характеризует возможности человека осуществлять труд по заданной технологии, схеме.

Трудовой потенциал включает все новые человеческие способности, т. е. трудовой потенциал, изменяя структуру человеческих способностей, выстраивает себя в процессе труда таким образом, что преобразует его и вне его прекращает свое движение, приобретая качество рабочей силы.

Качество рабочей силы отражает совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих квалификацию и такие личностные характеристики работника, как физиологические и социально-психологические особенности (состояние здоровья, умственные способности), адаптивность, гибкость, мобильность, мотивируемость и ряд других.

Творческий потенциал характеризует возможности индивида осуществлять деятельность, направленную на создание новых духовных или материальных ценностей, а также на улучшение либо создание новых методов производства. Основная составляющая человеческого потенциала в гораздо меньшей степени ограничена природными свойствами человека, она практически не зависит от возраста, менее чувствительна к здоровью и может развиваться без ведомых ограничений.

Руководитель, управленец, менеджер является интеллектуальным капиталом организации, ее мозговой центр. Что, как и для кого производить? Когда, как и какие решения принимать? Это вопросы связаны не только с умением быть ответственным – это вопросы, связанные с умением быть разумным.

Таким образом, современное понимание профессии «менеджер» заключается в следующем: *менеджер* – это 1) профессионально-ориентированная гармоничная личность, способная оказывать влияние на коллектив, раскрывая его общий человеческий потенциал в процессе

трудовой деятельности; 2) это личность, обладающая высоким интеллектуальным, творческим и лидерским потенциалом, ответственная принимать в обычной ситуации нестандартные производственные решения.

Основными направлениями развития менеджерского потенциала являются:

1) постоянное инвестирование человеческого капитала;
2) стремится быть профессионалом, решающим управленческие, стратегические и тактические задачи, а также определяющим направление развития организации;

3) развитие разного рода качеств менеджера: экономическая активность и предприимчивость; гибкость мышления и наличие аналитических способностей; максимум творчества и ответственность за принятые решения; восприимчивость перемен и коммуникабельность; свободная адаптация к профессии и т. д.

Человеческий потенциал становится главным показателем в социально-экономическом развитии предприятия, поэтому для менеджера важными условиями являются:

1. *Профессиональная адаптация* – приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения конкретных, заданных профессией трудовых функций.

2. *Профессиональная подготовка* представляет целевое, конкретно направленное обучение, рассчитанное на приобретение работником базовых знаний по выбранной профессии, позволяющих ему быть конкурентоспособным на рынке труда.

3. *Профессиональная пригодность* представляет собой совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в профессии.

10.2. Творческий потенциал личности.

Типы творческой личности

Творческий потенциал (англ. Creativepotential) – совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Классификация личности в зависимости от типа мышления:

1. *Синтезатор*. Осуществляет интегративный подход, ищет общее в различных явлениях и стремится к синтезу, к новому. Это теоретик, сконцентрированный на главном, основных принципах, но при этом

учитывающий другие концепции. Он лучше других действует в сложных ситуациях, поощряет творчество, но излишне настойчив, конфликтен, часто безответственен.

2. *Идеалист*. Он проявляет интерес к человеческим ценностям и стремится к идеальным решениям, ценит как теорию, так и практику, сконцентрирован на процессе, взаимоотношениях, хорошо ориентируется в неопределенных ситуациях, четко формулирует цели, имеет широкий спектр взглядов, объективен. Но он затягивает решения при большом числе альтернатив, игнорирует неприятные факты, детали.

3. *Прагматик*. По природе эклектик, «всеяден», учитывает мнение других и умеет на него влиять, сконцентрирован на результате и использует все, что помогает ему немедленно получить, оставаясь безразличным к перспективе. Хорошо адаптируется и ориентируется в сложных динамичных ситуациях, ищет компромиссы, экспериментирует.

4. *Аналитик*. Осуществляет формально-логический дедуктивный подход, ищет лучший вариант, отдает предпочтение теории, моделям и формулам, научным решениям, а не опыту. Сконцентрирован на деталях, искусен в планировании, хорошо ориентируется в структурированных, поддающихся просчету ситуациях, ищет определенности, негибок, сверхосторожен, мыслит полярными категориями.

5. *Реалист*. Осуществляет эмпирический, индуктивный подход, полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, удовлетворяющим текущие потребности и дающим конкретные результаты.

6. *Корректировщик*. Предпочитает опыт теории, искусен в управлении определенной ситуацией с ясной целью, эмоционален, упрощает проблемы, давит на окружающих ради достижения желаемого.

Особенности людей, с точки зрения творчества, во многом зависят от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начал.

Аккомодатор – сочетает действия и чувства. Он эмоционален, импульсивен, инициативен, склонен к риску, пробам и ошибкам. Основываясь на опыте и эксперименте, быстро отбрасывает ошибочные идеи, ставит цели, ищет новые модели, планирует и реализует их на практике, привлекая к себе других.

Конвергатор – сочетает действия и мышление. Хорошо применяет идеи на практике на основе их анализа и оценки для решения конкретных проблем; умеет предвидеть их последствия, определить приоритетные шаги.

Дивегатор – сочетает созерцательность и чувственность, имеет широкие культурные интересы. Это эмоциональный наблюдатель, умеющий

собирать информацию, выявлять проблемы, видеть ситуацию с разных сторон; хорошее воображение позволяет ему быть генератором идей, вырабатывать альтернативы, творить.

Ассимилятор – сочетает созерцание и абстрактное мышление. Он осторожен, наблюдает, перепроверяет, анализирует и критически осмысливает факты, разрабатывает теории для их объяснения; ориентирован на логику, стройные теории; имеет широкие научные интересы.

10.3. Процесс самореализации личности в predetermined видах творческой деятельности

Самореализация (самоактуализация) проявляется в стремлении человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. Это непрерывная реализация потенциальных возможностей, способностей и талантов, как свершение своей миссии, или призвания, судьбы и т. п., как более полное познание и, принятие своей собственной изначальной природы, как неустанное стремление к единству, интеграции, или внутренней синергии личности. Самореализация личности по теории А. Маслоу относится к наивысшей потребности человека [70]. **Самореализация личности** – это стремление индивида наиболее эффективно использовать объективные условия социализации и свои индивидуальные способности и возможности для достижения намеченных стратегических целей.

Самореализация личности, как правило, происходит не в одном, а в нескольких видах деятельности. Кроме профессиональной деятельности, большинство людей стремятся создать крепкую семью, иметь хороших друзей, интересные увлечения и т. д. Все эти разнообразные виды деятельности и цели в совокупности создают своего рода систему ориентирования личности на долгосрочную перспективу. Исходя из этой перспективы, индивид выбирает соответствующую жизненную стратегию (общее направление жизненного пути). Жизненные стратегии можно условно разделить на следующие основные типы:

1) стратегия жизненного благополучия – стремление создать благоприятные условия жизни;

2) стратегия жизненного успеха – стремление получить очередную должность, очередное звание, заработать очередной миллион, покорить очередную «вершину» и т. п.;

3) стратегия жизненной самореализации – стремление максимально развить свои способности в определенных видах деятельности.

Выбор той или иной жизненной стратегии зависит от трех основных факторов:

- 1) от объективных социальных условий, которые общество (государство) может «предоставить» личности для ее самореализации;
- 2) от принадлежности индивида к той или иной социальной общности (классу, этносу, социальному слою и т. д.);
- 3) от социально-психологических качеств самой личности.

Так, например, большинство членов традиционного или кризисного общества, в которых проблема выживания является главной, вынуждены придерживаться стратегии жизненного благополучия. В демократическом обществе с развитыми рыночными отношениями наиболее популярной является стратегия жизненного успеха. В социальном обществе (государстве), в котором для подавляющего большинства граждан решены основные социальные проблемы, весьма привлекательной может быть стратегия жизненной самореализации.

Как развить самореализацию?

- Первое что необходимо сделать – это оценить все свои качества, таланты и пристрастия. Вооружитесь карандашом, листом бумаги и на какое-то время погрузитесь в себя.

- Перечислите все качества своего характера, неважно, насколько они ценятся в обществе. Просто перечисляйте все, что составляет вашу личность.

- Напишите все виды деятельности, которыми вам хотелось бы заниматься, все, что кажется вам привлекательным, все, о чем вы когда-либо мечтали. Ведь мечты, если они, конечно, не продиктованы воздействием рекламы, отражают настоящее «Я» человека. Напишите черты характера, необходимые для каждого вида деятельности, о котором вы когда-либо мечтали.

- Теперь сравните получившиеся списки, и вы увидите, какой вид деятельности подходит вам лучше всего. Кажется, что такой метод больше подходит для подростков, не определившихся с профессией, однако статистика показывает, что огромный процент взрослых людей не любят свою работу, и до сих пор не знают, чем бы им действительно хотелось заниматься.

- Реализовать себя можно не только в профессиональном плане. Вполне возможно, что вы сможете реализовать себя во время отдыха. Главный показатель того, что самореализация проходит успешно – это то, что вам действительно нравится процесс деятельности.

10.4. Барьеры относительно развития творческого потенциала менеджера

В психоаналитической теории австрийского психолога З. Фрейда барьер рассматривается как препятствие, встающее на пути развития человека, связанное с угрозой для личности, вызывающее один из типов тревоги: реалистический, невротический или моральный. Преодоление тревоги возможно двумя способами – вступить во взаимодействие с проблемой и снизить ее негативное воздействие или применить защиту, заключающуюся в отрицании или искажении ситуации [18].

Представитель гуманистической концепции личности А. Маслоу считает, что внутренним препятствием развития личности может быть «защита эго». Насыщенная, деятельная жизнь многим представляется невыносимо трудной. Маслоу добавляет к традиционному психоаналитическому списку защиты (проекции, подавлению, отрицанию и т. п.) еще две – десакрализацию и комплекс Ионы [70].

Термин *десакрализация* (desacralization) характеризует акт бедности психической жизни из-за отказа индивида серьезно и заинтересованно относиться к ней. *Комплексом Ионы* (Jonahcomplex) А. Маслоу называет нежелание индивида реализовать свои природные способности. Подобно тому, как Иона пытался избежать ответственности пророка, многие люди также избегают ответственности, опасаясь в полную меру использовать свои возможности. Они предпочитают ставить перед собой незначительные цели, не стремятся добиться успеха в карьере и проявить себя [70].

А. Л. Свеницкий определяет психологический барьер как «воображаемое индивидом препятствие на его пути к достижению цели», которое часто является причиной внутриличностных конфликтов и может способствовать возникновению состояния фрустрации [100]. Фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается субъектом как угроза удовлетворению той или иной его потребности. Она проявляется в ряде эмоциональных процессов, таких как разочарование, тревога, раздражение и даже отчаяние.

Л. А. Карпенко характеризует психологический барьер (франц. *barrière* – преграда, препятствие) как «психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта, препятствующее выполнению им тех или иных действий. Эмоциональный механизм психологических барьеров состоит в усилении отрицательных переживаний и установок – стыда, чувства вины, страха, тревоги, низкой самооценки, ассоциированных с задачей» [55].

Понятия «барьер» и «преодоление» Р. Х. Шакуров сравнивает с системными понятиями, позволяющими кинуть свежий взгляд на исследуемый предмет, в «процессе изменения научной мысли».

Таким образом, преграды, сопровождающие профессиональное развитие личности, являются барьерами, выполняющими созидательную функцию, при условии, что способствуют быстрой адаптации к различным изменениям. Деструктивная функция барьеров, если они достаточно велики, влечет за собой образование блокаторов, подавляющих активность, деформирующих и разрушающих личность.

10.5. Характеристика руководителя с творческим подходом к выполнению должностных обязанностей.

Творческое решение управленческих проблем

Умение творчески подходить к решению проблем – это важное условие для того, чтобы стать удачливым предпринимателем. К сожалению, с возрастом и повышением образовательного уровня, а также просто от отсутствия тренировки это качество обычно ослабевает. Все дети – прирожденные творцы, но творческие способности начинают снижаться, когда ребенок идет в школу, затем – когда он вступает в подростковый возраст. Для взрослого человека критическим считается возраст 30, 40 и 50 лет. Кроме того, творческому потенциалу человека могут помешать проявиться мировоззренческие, культурные, эмоциональные и организационные факторы. Существуют, однако, методы, позволяющие разбудить творческую инициативу и направить ее на выработку новых, нестандартных идей и подходов к решению проблем.

Метод «*мозговой атаки*» – наиболее известный и широко используемый метод выработки новых идей и творческого решения проблем. Он представляет собой неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками. Подготовка к «мозговой атаке» начинается с формулирования проблемы, которая не должна быть ни слишком общей (это ведет к разбросу идей, и что-то конкретное получить будет трудно), ни слишком узкой (поскольку это будет сдерживать инициативу участников). Затем нужно подобрать участников «атаки», их должно быть человек 6–12. Желательно, чтобы это были люди разных профессий, но признанных авторитетов по обсуждаемой проблеме среди них быть не должно. Любые высказанные в ходе «атаки» идеи, даже самые абсурдные, следует записать, чтобы при необходимости к ним можно было бы вернуться еще раз, а участников обсуждения предупредить, что критиковать друг друга или высказывать какие-то отрицательные оценки строго запрещается.

Синектика – это творческий процесс, заставляющий участников использовать для решения поставленной проблемы один из четырех

механизмов аналогии – личностный, прямой, символический и фантазийный. Работа группы проходит в два этапа. Задача первого этапа – сделать непривычное привычным. Для этого путем обобщения различных ситуационных моделей непривычную проблему или объект помещают в привычный контекст, и ее непривычность исчезает. После этого начинается второй этап, задача которого – сделать привычное непривычным, что зачастую позволяет выработать совершенно неожиданные подходы и решения.

Метод Гордона, в отличие от большинства других методов пробуждения творческой инициативы, предполагает, что участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы устоявшимися представлениями и привычными шаблонами. Заседание открывает ведущий, который в самых общих выражениях излагает некую концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники группы высказывают свои идеи по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и некоторые другие вопросы, имеющие к ней отношение. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой, собственно, и затеялось все обсуждение. В результате участники начинают высказывать уже совершенно конкретные предложения и излагать свои мысли о том, как реализовать задуманное.

Новые идеи можно вырабатывать, используя список вопросов или предложений, имеющих отношение к анализируемой проблеме. Метод вопросника можно применять как для выработки принципиально новых решений, так и для поиска новых идей в заранее очерченной области. Сам вопросник составляется в произвольной форме. Вот пример достаточно универсального вопросника:

- Можно ли найти для этого какой-то иной способ применения? По-иному использовать то, что известно? Найти другое применение, если изменить?

- Можно ли это адаптировать? Есть ли где-то что-то похожее? Не наводит ли это на какие-то другие идеи? Может, что-то такое уже было в прошлом? Что я могу скопировать? Кого я могу попытаться превзойти?

- Можно ли это как-то модифицировать? Повернуть по-новому? Изменить смысл, цвет, движение, запах, форму, силуэт? Что еще можно изменить?

- Можно ли это скомбинировать? Что, если сделать смесь, сплав, набор, комплект? Объединить силы? Цели? Преимущества? Идеи?

Метод свободных ассоциаций является одним из самых простых и в то же время самых действенных методов выработки новых идей. Он бывает весьма полезен при необходимости выработать совершенно новый взгляд на проблему. Нужно просто взять листок бумаги и написать на нем слово или целую фразу, имеющую отношение к обдумываемой проблеме,

добавить к ней другую, затем еще одну и т. д., стараясь, чтобы каждое новое слово добавляло какую-то новую грань всему мыслительному процессу, благодаря чему постепенно возникнет цепочка идей.

Метод вмененных связей – это еще один способ, который позволяет дезагрегировать обдумываемую проблему, выявить входящие в нее элементы, заново их переосмыслить, перекомпоновать и на основании этой новой комбинации построить новую концепцию или идею. Метод состоит из следующих пяти шагов:

1. Выявить все входящие в проблему элементы.
2. Установить все взаимосвязи между этими элементами.
3. Описать эти взаимосвязи в структурированном виде.
4. Проанализировать записанное с целью выявления закономерностей, скрытых в этих взаимосвязях.
5. Выявить новые идеи, вытекающие из этих закономерностей.

При использовании этого метода нужно завести блокнот или специальную записную книжку, в который следует записать формулировку проблемы и все известные факты, имеющие отношение к ее решению. Затем руководитель начинает обдумывать проблему и возможные пути ее решения, каждый день записывая все возникающие идеи в эту книжку. К концу месяца составляется список самых лучших идей. Этот метод можно использовать и для коллективной выработки идей. В этом случае все участники процесса ведут собственные записи, а в конце месяца сдают их главному координатору, который сводит всю информацию воедино и составляет общий список идей, по которому проводится общее обсуждение.

Научный метод, который широко применяется в самых разных областях, предполагает сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверку на основании этих данных различных гипотез относительно состояния объектов или процессов. Научный метод необходимо применять всегда, когда необходимо провести тщательное исследование какого-либо объекта или процесса. Руководитель должен поставить проблему, проанализировать ее, собрать и проанализировать данные, проверить возможные пути решения поставленной проблемы и, наконец, выбрать наилучшее из всех допустимых решений.

Еще один метод выработки новых решений – *стоимостной анализ* – предполагает максимизацию выгоды для руководителя и его нового предприятия. В ходе его проведения задаются, например, такие вопросы: «Можно ли снизить качество данной детали и, следовательно, сделать дешевле все изделие, если не она определяет качество готовой продукции?» Применение этого метода требует регулярного проведения совещаний для выработки, оценки и развития новых идей.

Данный метод поиска новых идей предполагает составление списка всех атрибутов исследуемого объекта или проблемы и изучение каждого из этих атрибутов с разных точек зрения. Благодаря такому подходу удастся установить связи между понятиями, ранее казавшимися несвязанными, создать новую комбинацию этих понятий и найти новые решения.

Матричное структурирование проблем представляет собой метод систематизации поиска новых идей путем построения матрицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товаров, а строки – рыночным атрибутам этих товаров, записанным в виде вопросов, например: Какое применение может найти данный товар? Где его можно использовать? На какой круг потребителей он рассчитан? Для чего это можно использовать? Где? Когда? Каким образом? Кто может это использовать? Ответы по каждому товару записываются в соответствующих клетках матрицы.

Мечтать бывает не только приятно, но и полезно – это может привести на новую мысль. В мечтах не нужно стесняться – смело замахивайтесь на высокие цели, представляйте себе, каким оригинальным путем вы к ним придете. Все приходящие в голову возможности следует записать и изучить, пока не будет выработана идея, с которой можно работать дальше.

Параметрический анализ, включает в себя два этапа – идентификацию параметров и творческий синтез. На этапе идентификации параметров анализируются все переменные, определяющие ситуацию, оценивается их относительная значимость, и выбираются важнейшие (первичные объекты). После того, как круг первичных объектов определен, начинается изучение взаимосвязей между параметрами, характеризующими эти объекты. Решение, основанное на оценке параметров и их взаимосвязей, вырабатывается на втором этапе – этапе творческого синтеза.

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте категорию «трудовой потенциал работника».
2. В чем состоит отличие и сходство понятий «человеческий капитал» и «человеческий потенциал»?
3. Что понимают под инвестированием человеческого капитал?
4. Что такое «творческий потенциал личности»? Чем он отличается от трудового потенциала?
5. Приведите классификацию личностей в зависимости от типа мышления. Охарактеризуйте каждый из них.
6. Дайте характеристику типам творческих личностей.
7. Какие барьеры развития творческого потенциала менеджера?

8. Какие наиболее распространенные творческие методы принятия управленческих решений Вы знаете? Дайте им характеристику.

9. Охарактеризуйте метод Гордона, применяемый при выработке управленческого решения.

10. Дайте оценку нескольким методам принятия управленческих решений на выбор.

11. Какой из методов Вы считаете наиболее эффективным? Ответ обоснуйте.

Тесты для проверки знаний

1. *Профессиональная адаптация – это:*

а) приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения конкретных, заданных профессией трудовых функций;

б) представляет целевое, конкретно направленное обучение, рассчитанное на приобретение работником базовых знаний по выбранной профессии, позволяющих ему быть конкурентоспособным на рынке труда;

в) представляет собой совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в профессии;

г) характеризует возможности человека осуществлять труд по заданной технологии, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, творчества.

2. *Представляет собой совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в профессии – это:*

а) профессиональная адаптация;

б) профессиональная подготовка;

в) профессиональная пригодность;

г) трудовой потенциал;

д) творческий потенциал.

3. *Характеризует возможности человека осуществлять труд по заданной технологии, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, творчества:*

а) профессиональная адаптация;

б) профессиональная подготовка;

в) профессиональная пригодность;

- г) трудовой потенциал;
- д) творческий потенциал.

4. По типу мышления личности классифицируются:

- а) реалист, оптимист, пессимист;
- б) синтезатор, идеалист, прагматик, реалист, аналитик, коррективщик;
- в) аккомодатор, конвергатор, дивегатор, ассимилятор;
- г) флегматик, холерик, сангвиник, меланхолик.

5. Типы творческих личностей:

- а) реалист, оптимист, пессимист;
- б) синтезатор, идеалист, прагматик, реалист, аналитик, коррективщик;
- в) аккомодатор, конвергатор, дивегатор, ассимилятор;
- г) флегматик, холерик, сангвиник, меланхолик.

6. Сочетает созерцание и абстрактное мышление. Он осторожен, наблюдает, перепроверяет, анализирует и критически осмысливает факты, разрабатывает теории для их объяснения; ориентирован на логику, стройные теории; имеет широкие научные интересы. Это характеристика:

- а) аккомодатора;
- б) конвергатора;
- в) дивергатора;
- г) ассимилятора;
- д) прагматика.

7. Конвергатор характеризуется:

- а) хорошо применяет идеи на практике на основе их анализа и оценки для решения конкретных проблем и умеет предвидеть их последствия, определить приоритетные шаги;
- б) осуществляет эмпирический, индуктивный подход, полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, удовлетворяющим текущие потребности и дающим конкретные результаты;
- в) сочетает действия и мышление;
- г) предпочитает опыт теории, искусен в управлении определенной ситуацией с ясной целью, эмоционален, упрощает проблемы, находясь в плену у фактов, давит на окружающих ради достижения желаемого.

8. Сочетает созерцательность и чувственность, имеет широкие культурные интересы. Это эмоциональный наблюдатель, умеющий собирать информацию, выявлять проблемы, видеть ситуацию с разных сторон; хорошее воображение позволяет ему быть генератором идей, вырабатывать альтернативы, творить:

- а) аккомодатор;
- б) конвергатор;
- в) дивергатор;
- г) ассимилятор;
- д) прагматик.

9. Нежелание индивида реализовать свои природные способности А. Маслоу называет:

- а) десакрализация;
- б) комплекс Ионы;
- в) конфронтация;
- г) деградация.

10. Десакрализацию как акт обеднения психической жизни из-за отказа индивида серьезно и заинтересованно относиться к ней, выделяет ученый:

- а) Л. А. Карпенко;
- б) А. Л. Свеницкий;
- в) Р. Х. Шакуров;
- г) А. Маслоу.

11. Л. А. Карпенко характеризует психологический барьер как:

- а) нежелание индивида реализовать свои природные способности;
- б) воображаемое индивидом препятствие на его пути к достижению цели;
- в) психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта, препятствующее выполнению им тех или иных действий;
- г) объективно существующие препятствия, тормозящие саморазвитие человека.

12. Творческий процесс, заставляющий участников использовать для решения поставленной проблемы один из четырех механизмов аналогии, – личностный, прямой, символический и фантазийный – это:

- а) «мозговой штурм»;
- б) синетика;

- в) научный метод;
- г) метод Дельфи;
- д) матричный подход.

13. Участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться по методу:

- а) стоимостного анализа;
- б) эмпирического метода;
- в) научного метода;
- г) методу Гордона;
- д) синетики.

14. Состоит из этапов идентификации параметров и творческого синтеза:

- а) «мозговой штурм»;
- б) синетика;
- в) научный метод;
- г) метод Дельфи;
- д) параметрический анализ.

15. «Мозговой штурм» – это:

- а) неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме;
- б) систематизация поиска новых идей путем построения матрицы;
- в) сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверка на основании этих данных различных гипотез относительно состояния объектов или процессов;
- г) максимизация выгоды для предпринимателя.

16. Матричное структурирование проблем – это:

- а) неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме;
- б) систематизация поиска новых идей путем построения матрицы;
- в) сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверка на основании этих данных различных гипотез относительно состояния объектов или процессов;
- г) максимизация выгоды для предпринимателя.

17. Сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверка на основании этих данных различных гипотез относительно состояния объектов или процессов – это:

- а) «мозговой штурм»;
- б) синетика;
- в) научный метод;
- г) метод Дельфи;
- д) параметрический анализ.

18. Осуществляет формально-логический дедуктивный подход, ищет лучший вариант, отдает предпочтение теории, моделям и формулам, научным решениям, а не опыту. Сконцентрирован на деталях, искусен в планировании, хорошо ориентируется в структурированных, поддающихся просчету ситуациях, ищет определенности, негибок, сверхосторожен, мыслит полярными категориями:

- а) реалист;
- б) аналитик;
- в) конвергатор;
- г) прагматик.

19. Целевое, конкретно направленное обучение, рассчитанное на приобретение работником базовых знаний по выбранной профессии, позволяющих ему быть конкурентоспособным на рынке труда:

- а) профессиональная адаптация;
- б) профессиональная подготовка;
- в) профессиональная пригодность;
- г) трудовой потенциал.

20. Позволяет дезагрегировать обдумываемую проблему, выявить входящие в нее элементы, заново их переосмыслить, перекомпоновать и на основании этой новой комбинации построить новую концепцию или идею:

- а) стоимостной анализ;
- б) эмпирический метод;
- в) научный метод;
- г) метод Гордона;
- д) синетика;
- е) метод вмененных связей.

ТЕМА 11

ОЦЕНИВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И САМООЦЕНКА МЕНЕДЖЕРА

11.1. Понятие «оценивание» и «самооценка» деятельности менеджера

11.2. Формы и методы оценки профессиональных достижений менеджера

11.3. Количественные методы оценки: экспертные оценки

11.1. Понятие «оценивание» и «самооценка» деятельности менеджера

Любая деловая или личностная деятельность дает определенный результат. Основанием для получения определенной продуктивности труда является создание соответствующих условий труда, коммуникаций, мотивации труда, а вследствие этого – целью управленческой деятельности должен быть результат. Наши достижения должны отражать аспект собственной ценности. Чтобы измерить ее, мы просто изучаем наши достижения. Мы накапливаем разум или невежество. Все накопленное является результатом прошлых усилий и прошлых мыслей. Мы должны использовать свое время для того, чтобы планировать, работать, оценивать, инвестировать, делиться, усовершенствовать прошлую деятельность и пополнять наш запас знаний на будущее.

Деятельность управленческой команды, особенно ее высшего звена управления (менеджеров), как правило, очень дорого обходится владельцу предприятия. Поэтому ему необходимо интересоваться реальной результативностью и эффективностью работы нанятой управленческой команды и доказательствами стремления всех ее членов. Эти показатели необходимо постоянно повышать до вполне определенных научно обосновываемых пределов.

Постоянный контроль со стороны руководителя за своими подчиненными приносит эффективность работы, повышает рентабельность вложенного капитала и оправдывает высокой оплатой труда нанятых управленче-

ских команд. Поэтому необходимо проводить оценивание управленческой деятельности персонала.

Оценивание – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления объектом. Оценка подразумевает наличие критериев оценки и шкалы оценки.

Критерий оценки персонала – порог, по которому состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. **Шкала оценки** – методический прием, позволяющий распределять совокупность изучаемых объектов по степени выраженности общего для них свойства.

Для системы оценивания персонала необходимы следующие инструменты:

- Подбор и расстановка персонала.
- Мотивация, компенсация и льготы.
- Обучение и развитие.
- Работа с кадровым резервом.
- Контроль и принятие кадровых решений.

Оценивание управленческой деятельности – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

На рис. 11.1 представлено деление оценки персонала на оценку компетенций и оценку результативности.

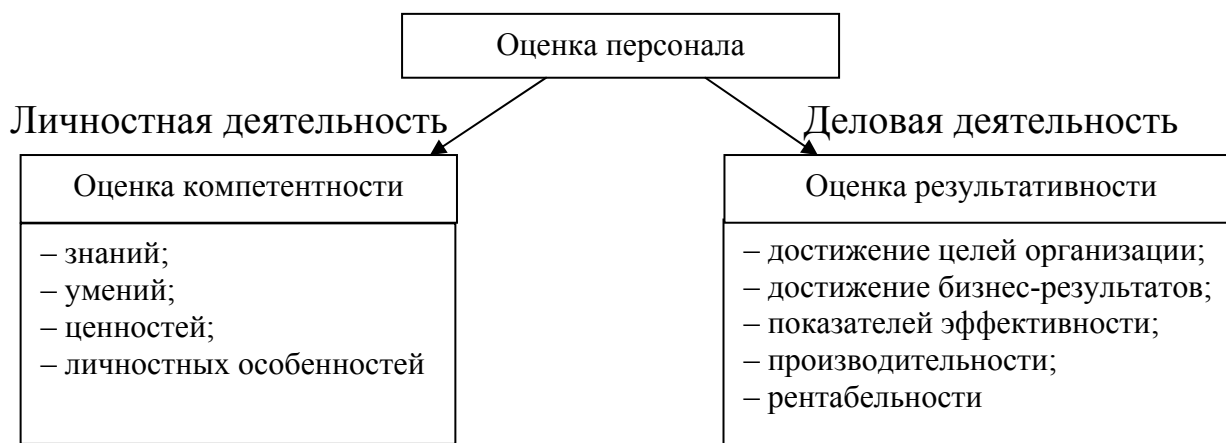


Рис. 11.1. Оценивание управленческой деятельности менеджера

Оценку персонала проводят с целью:

– подбора кандидата на вакантную должность: оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям;

– в ходе прохождения испытания (испытательного срока): целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в организации;

– в ходе выполнения текущей деятельности: на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;

– обучения сотрудника (в соответствии с целями организации): необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;

– перевода в другое структурное подразделение: следует определить возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;

– формирования кадрового резерва: оценка профессионального и, в первую очередь, личностного потенциала сотрудника;

– увольнения: на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.

Основной вопрос любой оценки заключается в установлении ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. *Показатели оценки делятся на три следующие группы:*

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Таблица 11.1

Перечень показателей оценки результатов труда и качества работников по некоторым должностям руководителей и специалистов

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда	Оценка качества работника
Руководитель организации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прибыль ▪ Рост прибыли ▪ Рентабельность производства ▪ Показатели капиталооборота ▪ Доля на рынке ▪ Конкурентоспособность продукции 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Профессиональные знания и умения ▪ Отношение к работе ▪ Работоспособность ▪ Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации ▪ Умение координировать и взаимодействовать
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре ▪ Динамика объема производства ▪ Динамика производительности труда ▪ Снижение издержек производства ▪ Количество рекламаций и их динамика ▪ Показатели качества выпускаемой продукции ▪ Величина и потери от простоев ▪ Коэффициент текучести кадров 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инициативность ▪ Исполнительность ▪ Коммуникабельность ▪ Аналитические способности ▪ Рационально использует свое время ▪ Объективно оценивает своих подчиненных ▪ Разъясняет цели подчиненным
Руководитель службы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производительность труда и ее динамика ▪ Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции ▪ Удельный вес технически обоснованных норм ▪ Уровень заработной платы на единицу продукции и ее динамика ▪ Коэффициент текучести кадров и его динамика ▪ Количество вакантных мест ▪ Количество претендентов на одно вакантное место ▪ Показатели по обучению и повышению квалификации персонала ▪ Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Высокий уровень аккуратности и точности ▪ Ответственность ▪ Инициативность ▪ Взаимоотношения с окружающими ▪ Интерес к работе ▪ Профессиональная компетенция ▪ Честность, порядочность ▪ Вызывает доверие ▪ Берется за сложные дела ▪ Реагирует на изменения в карьере

Оценка так или иначе проводится на каждом этапе работы с персоналом.

Схематически на рис. 11.2 представлено, какое влияние оказывают цели оценки персонала в направлении поставленных задач.



Рис. 11.2. Различие целей при оценивании персонала

Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено выполнить данную процедуру, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации предприятия, ходатайством сотрудника о повышении оклада или переводе на новую должность и т. д. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. Внеплановая оценка носит оперативный характер.

Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри организации и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

Соответственно и цели оценки персонала будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR (связи с общественностью) и развитию HR (человеческих ресурсов) (human resources), бренда, валидизация (выразить свое отношение к утверждению, признав его верным или неверным) техники подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Таким образом, плановая оценка носит стратегический характер.

В случае корректного проведения оценки, сотрудник получает информацию о том, что у него получается хорошо, какие навыки и компетенции ему необходимо развивать. И в таком аспекте регулярно проводимая оценка помогает сотрудникам понимать свое место в организации, видеть свои успехи и яснее понимать стоящие перед ним задачи.

Для руководителя такая процедура ценна тем, что у него появляется четкая картина ресурсов подразделения, видение необходимых перемен, возможность активнее влиять на развитие своего отдела в направлении поставленных задач. Кроме того, оценка – это хороший повод поддержать сотрудника, похвалить его за достигнутые (пусть даже не очень большие и заметные) успехи и тем самым повысить его мотивацию для работы на этом предприятии.

Таким образом, по своей сути оценивание персонала – это управленческая деятельность, которая является экономической диагностикой существующей на обследуемом предприятии системы управления его производственной, коммерческой и социальной деятельностью. Руководителям следует самостоятельно разрабатывать комплексы мероприятий, необходимых для устранения выявленных недостатков.

Процедура такой диагностики состоит в сравнении фактических за отчетный период времени и предварительно установленных на тот же период нормативных значений ключевых показателей социально-экономической деятельности предприятий. Обычно такое постоянное самооценивание проводится один раз в полгода, в год, в два года.

Некоторые рекомендации руководителю по проведению разговора с подчиненным по результатам его оценки:

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки, выясните причину расхождения.

3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, проявите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора сразу после того, как вы наказали или расстроили подчиненного.

Для того, чтобы подчиненный имел более высокие результаты труда, ему необходимо хотя бы раз в год делать самооценку самого себя.

Самооценка – элемент самосознания, характеризующийся эмоционально насыщенными оценками самого себя как личности, собственных способностей, нравственных качеств и поступков. Это важный регулятор поведения.

В качестве основного критерия оценивания выступает система личностных смыслов индивида. Самооценка определяет взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым самооценка влияет на эффективность деятельности человека и развитие его личности. Самооценка тесно связана с уровнем притязаний целей, которые человек ставит перед собой.

Адекватная самооценка позволяет человеку правильно соотносить свои силы с задачами разной трудности и с требованиями окружающих. *Неадекватная* (завышенная или заниженная) самооценка деформирует внутренний мир личности, искажает ее мотивационную и эмоционально волевою сферы и тем самым препятствует гармоничному развитию.

Самооценка складывается, во-первых, под влиянием тех оценок, которые дают человеку другие люди. Человек склонен оценивать себя так, как, по его мнению, он оценивается окружающими. Во-вторых, самооценка формируется в результате сопоставления образа *реального «Я»* (каким человек видит сам себя) с образом *идеального «Я»* (каким человек желал бы себя видеть). Высокая степень совпадения между этими образами соответствует гармоничному душевному складу.

В теории, самооценка – это оценивание человеком самого себя.

Окно Джохари (Johari window) было придумано Джозефом Лафтом и Харри Ингамом в 1950 году в процессе исследования групповой динамики. Этот метод хорошо иллюстрирует и объясняет процессы, происходящие между отдельным индивидом и группой.

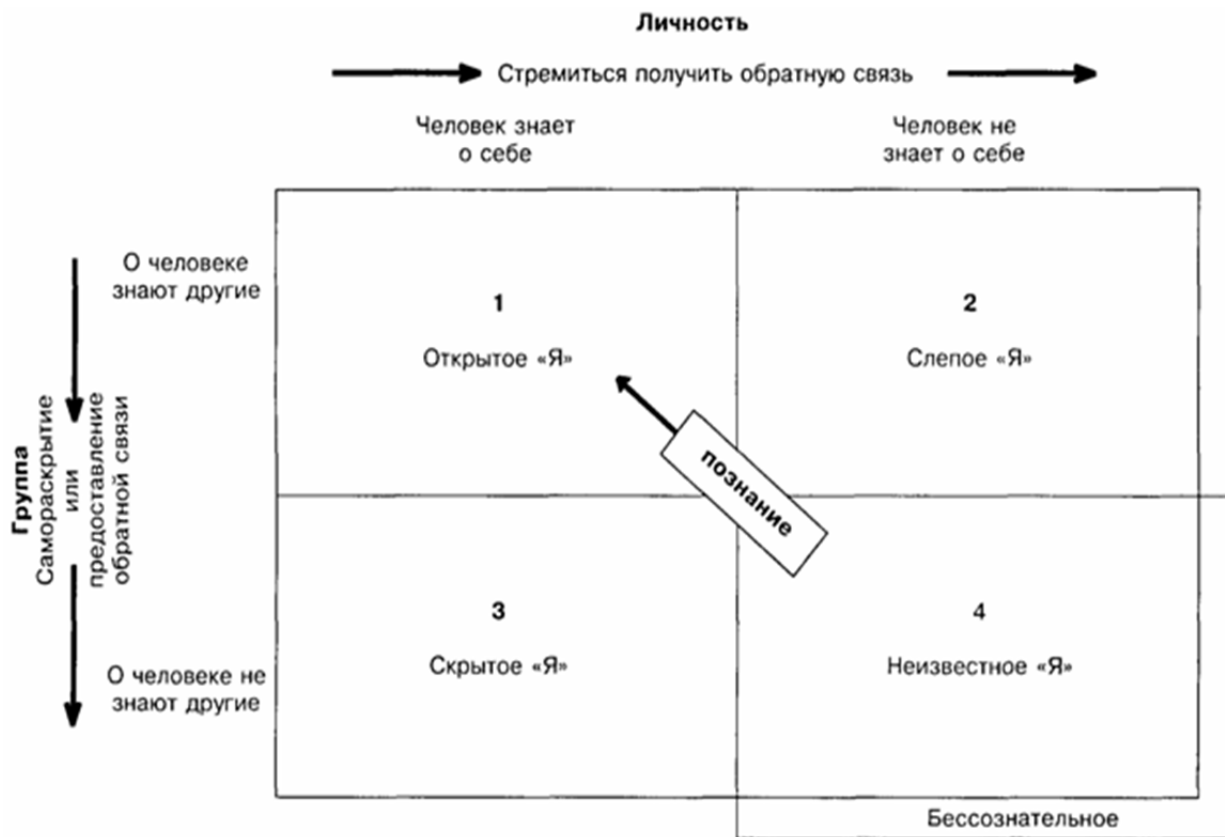


Рис. 11.3. Окно Джохари
(придумано Джозефом Лафтом и Харри Ингамом)

Модель Джохари иногда так же называют модель раскрытия обратной связи самосознания. Эта модель показывает, насколько хорошо Вы знаете самого себя, а также, как к Вам относятся окружающие. Во всем мире этот тест известен, как один из способов познать себя, наладить общение с близкими или улучшить понимание в коллективе.

«Окно Джохари» представляет собой символическое изображение личности человека, которое разбито на 4 зоны.

Зона 1 названа «Открытое другим» и представляет ту часть личности человека, которая известна как самому человеку, так и окружающим его людям. Это «пространство» личности, в котором человек демонстрирует себя окружающим, зона самопрезентации, открытая и для него и для других. В этой зоне формируется образ собственного «Я» конкретного человека.

Зона 2 названа «Слепое», соответствует той части личности, о которой знают окружающие, однако о ней не знает сам человек.

Зона 3 названа «Скрытое» – это часть личности, известная самому человеку, но неизвестна окружающим. По тем или иным причинам эти данные скрываются человеком от окружения. Такими причинами могут быть различные его личностные и профессиональные качества, которые накладывают негатив на его образ в ближайшем окружении.

Зона 4 называется «Неизвестное» – это то, что неизвестно о личности ни самому человеку, ни окружающим, условно эта зона совпадает с зоной бессознательного. Это данные, которые касаются тех личностных особенностей и возможностей человека, которые реально проявляются, как правило, лишь в особых (экстремальных) ситуациях.

При взаимодействии человека с окружающей средой обычно зоны 1-2-3 увеличиваются за счет зоны 4. При развитой привычке человека к рефлексии (способность человеческого мышления к критическому самоанализу) и самоанализу, мы можем эффективно использовать «Неизвестное» для развития собственного психологического потенциала, освоения новых знаний и навыков. Как правило, зона «Открытое» увеличивается по мере упрочнения взаимоотношений человека с окружением. Расширение зоны «Открытое» может эффективно осуществляться за счет обратной связи при взаимодействии с другими людьми. Человек должен научиться получать эту связь и использовать ее для самоанализа и самораскрытия.

Время от времени мы задаем себе вопрос: «Кто Я?» Что бы ответить на этот вопрос нужно посмотреть на себя со стороны, увидеть, каким тебя воспринимают другие люди. Эта задача нелегкая! Некоторые тратят на нее всю жизнь, пытаясь разобраться и ответить на этот вопрос.

Как повысить самооценку и уверенность в себе? Рекомендуется использовать 12 советов, которые помогут в этом:

1. Прекратите сравнивать себя с другими людьми. Всегда будут люди, у которых чего-то больше, чем у вас, и есть люди, у которых этого меньше. Если вы будете заниматься сравнениями, то всегда будете иметь перед собой слишком много оппонентов или противников, которых вы не сможете превзойти.

2. Прекратите ругать и порицать себя. Вы не сможете развить высокий уровень самооценки, если повторяете негативные высказывания в отношении себя и своих способностей. Говорите ли вы о своем внешнем виде, своей карьере, отношениях, финансовом положении или любых других аспектах вашей жизни, избегайте самоуничижительных комментариев. Коррекция самооценки прямо связана с вашими высказываниями о себе.

3. Принимайте все комплименты и поздравления ответным «спасибо». Когда вы отвечаете на комплимент чем-то вроде: «да ничего особенного», вы отклоняете этот комплимент и одновременно посылаете себе сообщение о том, что не достойны похвалы, формируя заниженную самооценку. Поэтому принимайте похвалу, не принижая свои достоинства.

4. Используйте аффирмации (краткая фраза, содержащая вербальную формулу, которая при многократном повторении закрепляет требуемый образ или установку в подсознании человека) для того, чтобы повысить самооценку. Поместите на каком-нибудь часто используемом предмете, например, пластиковой карточке или кошельке утверждение вроде: «с каждым днем моя уверенность в себе растет» или «я заслуживаю в жизни самого лучшего», «везде и во всем я достигаю успеха». Пусть это утверждение всегда будет с вами. Повторяйте утверждение несколько раз в течение дня, особенно перед тем, как лечь спать и после того, как проснетесь. Всякий раз, когда вы повторяете аффирмацию, почувствуйте положительные эмоции в отношении аффирмации. Таким образом, эффект воздействия будет значительно усилен.

5. Используйте семинары, книги, аудио и видеозаписи, посвященные повышению самооценки. Любая информация, допускаемая вами в свой разум, пускает там корни и влияет на ваше поведение. Доминирующая информация влияет на ваши поступки доминирующим образом. Если вы смотрите негативные телевизионные программы или читаете в газетах криминальную хронику, скорее всего ваш настрой будет склоняться в циничную и пессимистическую сторону. Точно так же, если вы будете читать книги или слушать программы, позитивные по своей природе и способные повысить самооценку, вы будете приобретать качества от них.

6. Старайтесь общаться с позитивными и уверенными в себе людьми, готовыми вас поддержать. Когда вы окружены негативными людьми, которые постоянно подавляют вас и ваши идеи, ваша самооценка понижается. С другой стороны, когда вас принимают и поощряют, вы чувствуете себя лучше и ваша самооценка личности растет.

7. Сделайте список ваших прошлых достижений. Это не должно обязательно состоять из чего-то монументального. Список может включать небольшие победы, например: научились кататься на сноуборде, получили водительские права, начали регулярно посещать спортзал и т. д. Регулярно просматривайте этот список. Читая свои достижения, попробуйте закрыть глаза и вновь почувствовать удовлетворение и радость, которую вы когда-то испытали.

8. Сформируйте список ваших положительных качеств. Вы честны? Бескорыстны? Полезны для других? Креативны? Будьте к себе благо-

склонны и запишите по крайней мере 20 своих положительных качеств. Как и с предыдущим списком важно просматривать этот список почаще. Многие люди фокусируются на своих недостатках, подкрепляя тем самым заниженную самооценку, и затем удивляются, почему в их жизни все не так хорошо, как хотелось бы. Начните концентрироваться на своих достоинствах, и у вас станет гораздо больше шансов для достижения того, чего вы хотите.

9. Начните больше давать другим. Здесь подразумевается отдача самого себя в виде поступков, которыми вы можете помочь другим или позитивного поощрения других. Когда вы делаете что-то для других, вы начинаете чувствовать себя более ценным индивидуумом, а ваши самооценка и настроение повышаются.

10. Старайтесь заниматься тем, что вам нравится. Трудно испытывать в отношении себя позитивные чувства, если ваши дни проходят на работе, которую вы презираете. Самооценка процветает, когда вы заняты работой или какой-либо другой активной деятельностью, которая приносит вам удовольствие и дает возможность почувствовать себя более ценными. Даже если ваша работа не вполне устраивает вас, вы можете посвятить свободное время каким-то своим увлечениям, которые приносят вам радость.

11. Будьте верны себе. Живите своей собственной жизнью. Вы никогда не будете себя уважать, если не будете проводить свою жизнь так, как вы хотите ее проводить. Если вы принимаете решения, основанные на одобрении ваших друзей и родственников, вы не уверены в себе и у вас будет низкая самооценка.

12. Вы не сможете развить в себе высокий уровень самооценки, если будете сидеть на месте и не принимать возникающие перед вами вызовы. Когда вы действуете, независимо от получаемого результата растет ваше чувство самоуважения, вы чувствуете более приятные ощущения в отношении самого себя. Когда же вы медлите с действиями из-за страха или какого-то другого беспокойства, вы будете чувствовать только расстройство и грустные ощущения, что, конечно, приведет к снижению самооценки.

Вы уникальная личность, с огромными возможностями, с огромным потенциалом. По мере того, как ваша самооценка будет расти, ваши истинные способности будут раскрываться. Вы начнете принимать на себя больший риск и не бояться отказа; вы не будете ориентироваться на одобрение других людей; ваши взаимоотношения будут намного полезней как для вас, так и для других; вы будете делать то, что приносит вам радость и удовлетворение. Что наиболее важно, высокая самооценка принесет вам душевное спокойствие, и вы действительно по настоящему оцените самого себя.

Самоанализ – изучение человеком самого себя, стремление познать свой внутренний мир, попытка проникнуть в глубины своей собственной психики.

Постоянно используя приемы самоанализа можно получить такие результаты:

- ✓ повышение уверенности в себе;
- ✓ увеличение скорости реакции;
- ✓ больше контроля над своими эмоциями;
- ✓ улучшение самооценки;
- ✓ повышенный уровень энергии;
- ✓ улучшение памяти и ясность ума;
- ✓ ослабление стрессового напряжения;
- ✓ контроль над негативными эмоциями;
- ✓ преодоление барьеров на пути к успеху;
- ✓ хорошее самочувствие.

11.2. Формы и методы оценки профессиональных достижений менеджера

Наиболее распространенной формы оценки кадров является аттестация персонала. **Аттестация персонала** – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качества и потенциал личности.

Аттестация направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качества работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Главная цель аттестационного процесса состоит в определении сильных и слабых сторон исполнения функций должности, определении соответствия силы и слабости этих сторон стратегии развития организации.

Главная цель аттестационной оценки – повышение эффективности должности. Одной из ее важнейших целей является корректировка мотивационных механизмов рабочего процесса и определение потребностей в обучении.

Аттестационная оценка осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение цели проведения аттестационной оценки

Цель аттестации персонала – это не только определение соответствия достижения должности поставленным целям, задач и функций, это и комплексная аттестация рабочего процесса должности и человека в нем.

Аттестовать рабочий процесс должности означает:

- определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями организации;
- определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей;
- выявить приоритетность задач и реализуемых функций, – какие функции должности являются приоритетными для достижения целей должности, с одной стороны, и являются ли они приоритетными в их исполнении непосредственно работником, с другой стороны.

2. Определение состава аттестационной комиссии

Необходимо всегда помнить, что вопрос о составе аттестационной комиссии – вопрос целей аттестации. Главная задача аттестационной комиссии – организовать процесс оценки профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника. *Модель компетенций* – полный набор характеристик (личностных и поведенческих), позволяющий человеку успешно выполнять соответствующие его должности функции и добиваться требуемых результатов.

Аттестационная комиссия управляет процессом аттестационной оценки и, прежде всего, определяет состав экспертной комиссии.

Экспертная комиссия – рабочая группа, формируемая для проведения технологии экспертных оценок. При проведении аттестации в ее состав включаются руководитель аттестуемого, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные.

3. Выбор критериев оценки

Для каждой должности приоритетными являются свои критерии оценки. *Для менеджеров весьма важными являются следующие критерии оценки:*

- профессиональные качества;
- достижение целей должности;
- достижение задач должности;
- исполнение функций должности.

Наиболее часто в качестве оцениваемых критериев *профессиональных качеств* применяются: выполнение поставленных производственных целей и задач, умение организовывать и проводить рабочие совещания и собрания, умение грамотно обучать персонал, умение правильно оценивать подчиненных, профессиональная компетентность, надежность, самостоятельность в работе, бережливость и расчетливость, стремление к повышению квалификации, взаимоотношения с коллегами и т. д.

Цели должности – это фиксация результата, который должен быть достигнут в определенный срок и при использовании определенных ресурсов. Они определяются на отчетный период и в своей основе отражают

выполнение плана организации, подразделения, должности на определенный срок.

К измеримым целям должности менеджеров прежде всего относят достижение определенных конкретных финансово-экономических результатов в сфере ответственности должности.

Пример постановки измеримых целей директора по продажам:

– Увеличить объем продаж за второе полугодие по ассортиментной группе А на 15 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

– Разработать и внедрить новую систему мотивации сотрудников отдела продаж к 1 июля 2014 года, потратив на это дополнительно не более 10 % бюджета фонда оплаты труда.

– Обеспечить долю рынка в регионе по основному ассортименту предприятия не менее чем 20 % от общего объема продаж по региону.

Пример постановки неизмеримых целей директора по персоналу:

– обеспечить качественный наем персонала;

– организовать эффективное обучение персонала;

– своевременно, с высоким качеством проводить аттестационную оценку персонала.

Задачи должности формируются в описании должностей: они должны быть описаны в той степени подробности и содержать такую информацию, чтобы созданный профиль являлся эталоном должности и содержал все требования, соблюдение которых будет обеспечивать выполнение сотрудником своих обязанностей с требуемым качеством и в необходимые сроки. А для того, чтобы такое понимание было достаточным, профиль должен включать в себя следующую информацию:

1. Место должности в общей организационной структуре предприятия.

2. Функциональные обязанности должности.

3. Профиль профессиональных компетенций.

4. Личностный профиль.

5. Формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности должности. И этот перечень следует воспринимать как минимум.

Функции должности – действия, операции и процедуры, которые должны выполняться на своем рабочем месте в соответствии с закрепленными обязанностями и предоставленными полномочиями.

4. Выбор методов аттестационной оценки

Методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри. Практика показала достаточную

эффективность аттестационной оценки высших менеджеров организации методом круговой (360°С) аттестационной оценки.

Метод круговой аттестации – это метод аттестации руководителя, который состоит в экспертной ранговой оценке достижения целей, решения задач, исполнения функций должности аттестуемого.

Например, главные требования к эксперту – его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований – хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога – в экономике, для экономиста – в технологии, линейного руководителя – в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Желательно, чтобы в качестве экспертов были привлечены:

- ✓ прямые начальники аттестуемого руководителя;
- ✓ функционально взаимодействующие руководители (вертикальные связи и отношения);
- ✓ руководители взаимодействующих подразделений (горизонтальные связи и отношения);
- ✓ подчиненные аттестуемого руководителя;
- ✓ клиенты.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставленной оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Основная задача экспертов: используя разработанные специальные бланки с описанием основных целей, задач и функций должности аттестуемого, определить по пяти- или десятибалльной шкале оценку достижения целей, решения задач и выполнения функций должности аттестуемым за определенный период.

5. Подготовка регламентов и процедур аттестационной оценки

Под *регламентом аттестационной оценки* обычно понимается разработанный порядок проведения аттестации на основе специальных документов. К таким регламентам можно отнести Положение о проведении аттестации в организации, а также другие нормативные и методические документы, необходимые для организации аттестационного процесса.

Под *процедурами аттестационной оценки* понимается перечень алгоритмов, последовательных действий для достижения целей аттестации. Методика аттестационной 360 °С оценки руководителя предполагает пошаговое проведение аттестационной оценки.

Шаг 1. Разработка аттестационных бланков на основе должностной инструкции, действующего порядка и процедур должности.

Шаг 2. Организация процесса аттестации – процесса заполнения бланков членами аттестационной комиссии.

Шаг 3. Сбор заполненных бланков и ввод данных в компьютер.

Шаг 4. Обработка данных.

Шаг 5. Анализ результатов и подготовка отчета.

Шаг 6. Подготовка презентации отчета и аттестационной беседы.

Шаг 7. Ознакомление с полученными результатами аттестуемого и всех членов аттестационной комиссии.

Шаг 8. Проведение заседания аттестационной комиссии с вынесением заключения по итогам проведенной аттестации.

Проведение аттестационной оценки менеджеров – очень деликатный вопрос и требует очень высокого уровня профессионализма людей, которые ее организуют.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции эти методы подверглись значительной трансформации, их характеристика представлена в табл. 11.2.

11.3. Количественные методы оценки: экспертные оценки

Количественные оценки, например, деловых и организаторских качеств работника производятся, как правило, с помощью экспертных оценок.

Экспертное оценивание – процедура получения оценки на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия управленческого решения.

Для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают 6–7 критериев, но с учетом специфики производства и условий работы. Например:

1. Способность организовывать и планировать труд.
2. Профессиональная компетентность.
3. Сознание ответственности за выполняемую работу.
4. Контактность и коммуникабельность.
5. Способность к нововведениям.
6. Трудолюбие и работоспособность.

Таблица 11.2

Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) или построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места работника в структуре
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятия сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т. д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов	Ранжированный список работников, кандидатов
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, собеседование, тестирование)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенному кругу проблем и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист, тестовые задания

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по выбранной, например, пятибалльной шкале (отлично – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; неудовлетворительно – 2; плохо – 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

«1» – явно неорганизованный работник и руководитель;

«2» – не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«3» – умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

«4» – умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«5» – умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, который устанавливается экспертным путем. Например, по шести указанным выше критериям могут быть приняты определенные значения.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка – 5, а самая низкая – 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование – одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы – количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = OУобр. (1 + C/4 + B/18),$$

где $OУобр.$ – оценка уровня образования, которая обычно принимается и составляет: 0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

С – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 65 лет, а для женщин – 60.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Проверка практикой имеет решающее значение для оценки любого управленческого работника. В связи с этим, рекомендуется осторожно и терпеливо испытывать и распознавать среди них настоящих организаторов, сочетающих интерес к делу с умением наладить совместную работу коллектива людей. Для этого при работе с резервом кадров на выдвижение широко практикуется их привлечение к временному исполнению обязанностей руководителя в период его отсутствия, стажировка и другие формы и методы практической проверки. Однако и в таких случаях результаты работы требуют объективных оценок.

На ряде отечественных организаций накоплен положительный опыт оценки управленческого персонала. Сущность одного из наиболее апробированных и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов-экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава.

Используются группы экспертов двумя способами – индивидуально или группой. Индивидуальный, более распространенный и эффективный

способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюсти возможно, но при «бумажной технологии» уже появляются сложности.

Групповая экспертиза включает следующие обязательные этапы:

- программы (выбор формы группового суждения с перечнем вариантов или оценок), рекомендаций, решений; выработка принципов и методов получения группового суждения;
- выбор техники опроса или способов выявления индивидуальных мнений;
- формирование экспертной группы;
- проведение опроса экспертов;
- обработка результатов (получение группового суждения);
- анализ результатов.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным – рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который руководит группой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно – 3–5, но не более 7 человек. Создается комиссия для оценки руководителей аппарата управления, комиссия для оценки линейных руководителей производственных подразделений, комиссия для оценки специалистов аппарата управления. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Обязательные документы для проведения оценки:

- 1) анкета оценки руководителя или специалиста;
- 2) карточка эксперта на аттестуемого;
- 3) бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого;
- 4) бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого.

Основным инструментом аттестации является анкета, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств,

которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом – одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, для включения в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкете рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (табл. 11.3).

Таблица 11.3

Оценочная анкета результативности труда менеджера

№ пп	Показатель	Баллы
1.	Способность к выработке и внедрению оригинальных решений	10
2.	Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	9
3.	Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения	8
4.	Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	7
5.	Дисциплинированность и организованность	6
6.	Инициативность	5
7.	Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	4
8.	Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу	3
9.	Коммуникабельность	2
10.	Способность проявлять интерес к смежным специальностям	1

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд – от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка аттестуемому. Она характеризует степень значимости качества. Вторая оценка – это оценка степени проявления этих же качеств аттестуемого по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

- если всегда – 1,5 балла;
- если в большинстве случаев – 1 балл;

- если иногда – 0,5 балла;
- если почти никогда – 0 баллов.

При первой оценке ставится знак «+» в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак «+» в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка – «Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого». С этой целью знаки «+» из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком «V» в этот бланк. В другом бланке («Бланк расчета средней оценки аттестуемого») по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

$$Z_{\text{ср}} = \frac{Z_{10} * n_{10} + Z_9 * n_9 + \dots + Z_1 * n_1}{n}, \quad (11.2)$$

где $Z_{\text{ср}}$ – средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$Z_{10} \dots Z_1$ – оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_{10} \dots n_1$ – количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

n – общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого по формуле:

$$P_{\text{ср}} = \frac{P_{1,5} * n_{1,5} + P_1 * n_1 + P_{0,5} * n_{0,5}}{n}, \quad (11.3)$$

где $P_{\text{ср}}$ – средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

$P_{1,5} \dots P_{0,5}$ – степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ – количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

n – общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

$$K = Z_{\text{ср}} \cdot P_{\text{ср}}, \quad (11.4)$$

где K – качество аттестуемого.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку экспертная комиссия сравнивает с эталоном.

Детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

Вопросы для закрепления материала

1. Каковы основные методы оценки деятельности менеджеров организации? Дайте определение понятию «оценивание» и «самооценка».
2. Охарактеризуйте основные показатели оценки работников.
3. В чем сущность модели Джохари?
4. Какая основная цель аттестации?
5. Охарактеризуйте основные этапы проведения аттестации менеджера.
6. Какие основные критерии оценки работы менеджера?
7. Чем определяется эффективность работы аппарата управления?
8. Приведите основные показатели эффективности работы персонала.
9. Какие существуют критерии социальной эффективности труда.
10. Охарактеризуйте порядок работы экспертной группы и процедуру обработки результатов оценки аттестуемого.

Тесты для проверки знаний

1. Под кадровым потенциалом предприятия понимают:

- а) совокупность способностей и возможностей персонала обеспечить эффективное функционирование предприятия;
- б) специфический метод оценки персонала с целью определения соответствия профессиональной компетенции сотрудника требованиям рабочего процесса должности;
- в) рабочая группа, формируемая для проведения технологии экспертных оценок;
- г) участники наблюдательного совета и рядовые акционеры публичных компаний.

2. Экономическая диагностика существующей на обследуемом предприятии системы управления его производственной, коммерческой и социальной деятельностью с последующей разработкой комплекса всесторонних мероприятий, направленных на устранение выявленных в этой системе недостатков:

- а) аттестация;

- б) контроллинг;
- в) управленческий аудит;
- г) консалтинговая проверка.

3. Специфический метод оценки персонала с целью определения соответствия профессиональной компетенции сотрудника требованиям рабочего процесса должности – это:

- а) метод Дельфи;
- б) управленческий аудит;
- в) анкетирование;
- г) аттестация.

4. Цели должности – это:

- а) экономические результаты деятельности управляемой системы;
- б) фиксация результата, который должен быть достигнут в определенный срок и при использовании определенных ресурсов;
- в) определение сильных и слабых сторон исполнения функций должности;
- г) быстрый сбор информации, необходимой для принятия управленческих решений.

5. Факторы, включающие рациональную структуру аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина:

- а) экономические факторы;
- б) физиологические факторы;
- в) организационные факторы;
- г) социальные факторы.

6. На основе каких специальных документов разрабатывают порядок проведения аттестации?

- а) методология аттестационной оценки;
- б) информационно-аналитическая часть аттестационной оценки;
- в) документальное обеспечение аттестационной оценки;
- г) регламент аттестационной оценки.

7. Действия, операции и процедуры, которые должны выполняться на своем рабочем месте в соответствии с закрепленными обязанностями и предоставленными полномочиями:

- а) цели должности;

- б) функции организационной системы;
- в) функции должности;
- г) цели организационной системы.

8. Качественные критерии, которые характеризуют социальную эффективность:

- а) наименьшие издержки;
- б) уровень квалификации менеджмента;
- в) наивысшая рентабельность;
- г) умение налаживать межличностные отношения;
- д) сплоченность трудового коллектива;
- е) удовлетворенность трудом.

9. К группе качественных критериев эффективности относятся:

- а) высокий уровень технической оснащенности предприятия;
- б) стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;
- в) выполнение заказов, договоров;
- г) наименьшие затраты материальных ресурсов;
- д) наименьшие затраты финансовых ресурсов.

10. Главная целевая задача управления персоналом:

- а) достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект;
- б) максимальная экономия затрат на рабочую силу;
- в) оперативность доведения решений до исполнителей; обеспечение четкого выполнения решений;
- г) достижение предприятием (или отраслью) наивысших технико-экономических результатов деятельности при наименьших затратах.

11. Под экономической эффективностью труда понимают:

- а) производительность труда;
- б) характер воспроизводства работника;
- в) расход материалов на единицу продукции;
- г) сбережение физических и духовных сил работника;
- д) затраты рабочего времени на выполнение одной операции.

12. Главная цель аттестационного процесса:

- а) экономическая диагностика существующей на обследуемом предприятии системы управления его производственной, коммерческой и социальной деятельностью;

б) быстрый сбор информации, необходимой для принятия управленческих решений;

в) определение сильных и слабых сторон исполнения функций должности, определение соответствия силы и слабости этих сторон стратегии развития компании;

г) оценка экономических результатов деятельности управляемой системы.

13. Метод круговой аттестационной оценки предполагает привлечение в качестве экспертов:

а) прямых начальников аттестуемого руководителя;

б) функционально взаимодействующих руководителей (вертикальные связи и отношения);

в) руководителей взаимодействующих подразделений (горизонтальные связи и отношения);

г) подчиненных аттестуемого руководителя;

д) клиентов;

е) всех выше перечисленных.

14. Какие факторы, влияющие на эффективность управленческого труда, характеризуются степенью использования техники, технической культурой менеджеров:

а) экономические;

б) организационные;

в) психофизиологические;

г) технические.

15. Перечень алгоритмов, последовательных действий для достижения целей аттестации – это:

а) процедуры аттестационной оценки;

б) период аттестационной оценки;

в) аналитическое сопровождение аттестационной оценки;

г) регламент аттестационной оценки.

Практика (упражнение) к теме 11

С помощью модели Джохари раскройте обратную связь самосознания.

1. Сначала необходимо описать себя прилагательными из списка (**10 слов о себе**), а потом предложить проделать то же самое своим друзьям и коллегам. Вот список прилагательных, отберите те, которые соответствуют вашей личности и выпишите списком:

Веселый, Взрослый, Внимательный, Возмужавший, Гордый, Дружественный, Доверчивый, Заботливый, Зависимый, Задумчивый, Застенчивый, Здравомыслящий, Знающий, Идеалистический, Изобретательный, Интровертивный, Ищущий, Любвеобильный, Мечтательный, Мудрый, Надежный, Напористый, Напряженный, Независимый, Нервный, Осторожный, Остроумный, Отважный, Отзывчивый, Помогающий, Понимающий, Преданный, Приспосабливающийся, Радостный, Расслабленный, Рациональный, Религиозный, Скромный, Слабый, Сложный, Собранный, Сочувственный, Спокойный, Спонтанный, Счастливый, Талантливый, Тихий, Уверенный, Умный, Упорный, Храбрый, Чувствительный, Щедрый, Экстравертивный, Энергичный

Запишите в таблицу.

2. Теперь попросите ваших друзей и коллег описать вас таким же образом. Это будет общественный список.

Далее распределите по таблице.

• в квадрат «Открытая зона» пишите те слова, которые есть и в собственном списке, и общественном.

• в «Скрытую» – слова, которые есть только в собственном списке.

• в «Слепую» – слова, которые есть только в общественном списке.

• в «Неизвестную» – слова, которых нет ни в одном списке, т. е. которые остались.

Наполнение зон отражает вашу ситуацию во взаимодействии с собой и окружающими.

Для личного роста необходимо расширять «открытую зону» за счет сужения остальных трех. Для этого нужно становиться более искренним, сужая тем самым «скрытую зону».

Получая обратную связь о своих особенностях, можно сузить «слепую зону». Уменьшить «неизвестную зону» можно за счет самопознания и самоанализа.

Развитие «открытой зоны» дает более глубокое самопознание и улучшает взаимодействие с окружающими. Стремитесь к этому.



Соотносительные размеры «пространств окна» в начале общения, при отсутствии контакта, эмпатии (понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания), доверительных отношений

I.	II.
III.	IV.

Соотносительные размеры «пространств окна» при установлении подлинных отношений (в результате установления таких взаимоотношений, собеседники больше узнают о себе, но это неизбежно сопровождается и требованием большей личностной открытости)

I.	II.
III.	IV.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тест «Организованный ли вы человек?»

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима и любому сотруднику, ибо позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успевать делать главное.

Инструкция

Предлагаемый тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

Вопросы:

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

- а) да;
- б) нет;
- в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
- г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;
- д) составлять планы — это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;

б) часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения;

г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит где попало;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок;

г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;

г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) придаю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»; пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5–7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

а) считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя;

б) своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения;

г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	–	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	6	6	–	6	0	0	–	6
д	–	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–	–

72–78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

63–71 балл. Организованность – неотъемлемая часть выполняемой вами работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Тест «Определение способности к менеджменту»

Проверьте на собственном опыте, есть ли у вас способности к менеджменту? Оцените каждый ответ на предложенные ниже вопросы по следующей схеме:

	1 «Я никогда так не поступаю»	2 «Я редко так поступаю»	3 «Я иногда так поступаю»	4 «Я часто так поступаю»	5 «Я всегда так поступаю»
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные (три года и более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение.* Ч	5	4	3	2	1
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5

13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику. Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы. Отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1,3, 6, 9, 12, 15 – Оценка Концептуальных навыков _____

2,5, 8, 10, 14, 17 – Оценка Человеческих навыков _____

4, 7, 11, 13, 16, 18 – Оценка Технических навыков _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем категориям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Тест «Ваш карьерный рост»

Одним карьерный рост дается легко, а кому-то приходится прикладывать непомерные усилия, чтобы продвинуться по служебной лестнице. А как легко это удастся вам? Легкомысленный ли вы человек или же привыкли анализировать все свои действия? Выяснить это вам поможет тест Ваш карьерный рост, который содержит 14 вопросов.

Вопрос № 1: Вам часто не удается запомнить номера телефонов, адреса, дни рождения друзей?

1) такое происходит постоянно;

2) вы запоминаете телефоны, адреса и дни рождения только важных для вас людей;

3) без труда запоминаете любые номера телефонов, адреса и дни рождения.

Вопрос № 2: Если вас пригласит на свидание случайный попутчик, вы согласитесь?

- 1) да;
- 2) возможно, если человек интересен в общении;
- 3) нет.

Вопрос № 3: Вы часто меняете свои планы?

- 1) это происходит постоянно;
- 2) иногда такое происходит;
- 3) вы всегда стараетесь придерживаться того плана, который выбран первоначально.

Вопрос № 4: Если вам предложат заняться каким-то экстремальным видом спорта, которым вам никогда не приходилось заниматься, вы проявите энтузиазм по этому поводу?

- 1) без лишних раздумий;
- 2) только если с вами будет компания верных друзей;
- 3) откажетесь.

Вопрос 5: Возвращаясь домой с работы, вы всегда выбираете новый маршрут?

- 1) это происходит постоянно;
- 2) иногда вы меняете маршрут;
- 3) вы остаетесь верны своим привычкам.

Вопрос № 6: Вы всегда приглашаете друзей на вечеринку в последнюю минуту?

- 1) это ваша отличительная черта;
- 2) иногда такое случается;
- 3) вы всегда заранее предупреждаете друзей о всех мероприятиях.

Вопрос № 7: Иногда вас посещает внезапное желание все переставить в собственной квартире?

- 1) это желание у вас возникает один раз в месяц;
- 2) раз в год вы решаетесь на этот шаг;
- 3) похоже, вы никогда не смените обстановку в квартире.

Вопрос № 8: Приходя в магазин, вы покупаете то, от чего у вас загорелись глаза, и совершенно не понимаете тех, кто ходит со списком необходимых покупок?

- 1) да;
- 2) иногда вы составляете список необходимых покупок;
- 3) вы не представляете себе похода по магазинам без предварительно подготовленного списка продуктов.

Вопрос № 9: Вы любите пробовать незнакомые экзотические блюда?

- 1) да;
- 2) иногда, за компанию;
- 3) вы не рискнете сделать это, ведь блюдо может быть приготовлено из паучьих лапок или змеиных языков.

Вопрос № 10: Вы с готовностью одалживаете деньги, не спрашивая, когда вам их вернут?

- 1) вы всегда и всем делитесь с друзьями;
- 2) смотря кто пришел к вам за деньгами;
- 3) вы не делаете подобных широких жестов.

Вопрос № 11: Часто ли вы опаздываете на встречи?

- 1) такое случается регулярно;
- 2) иногда бывает;
- 3) вы всегда очень пунктуальны.

Вопрос № 12: Есть ли у вас привычка напевать или насвистывать какую-нибудь мелодию?

- 1) да;
- 2) иногда;
- 3) нет.

Вопрос № 13: Считаете ли вы, что флиртовать и кокетничать – это приятное и безобидное занятие?

- 1) да;
- 2) только тогда, когда с вами нет постоянного партнера;
- 3) вы себе не позволяете подобные вольности.

Вопрос № 14: Если бы вы получили приглашение на вечер, куда нужно было бы одеть вечернее платье, вы бы надели его?

- 1) нет;

- 2) возможно;
- 3) да.

Ответ:

14–28

Вы настолько беззаботный человек, что давно могли бы потерять голову, не будь она столь незаменимой частью тела. Вы никогда не задумываетесь о завтрашнем дне. Ваша жизнь – сплошная неразбериха и вечный праздник. Вас совершенно не интересует рабочий процесс сам по себе, работа вам нужна только как источник дохода. О том, чтобы заняться своей карьерой, у вас даже мысли не возникает. Возможно, стоит начать думать не только о себе, но и о своих близких, и дать им понять, что у вас не только ветер в голове. Кроме того, это поможет вам пересмотреть собственные жизненные ценности.

29–42

Вы беспечный человек, хотя и не легкомысленный. Вы легки на подъем и независимы, но ваше внимание и заботливость, проявляемые по отношению к другим людям, привлекает их к вам. Многие поступки вы совершаете импульсивно, но что касается серьезных дел, то вы умеете прекрасно все организовать и распланировать. Вы на хорошем счету у руководства, продвигают вас довольно быстро, причем особых усилий для этого вы не прикладываете. Продолжайте в том же духе!

Тест «Вы карьерист?»

Вопрос № 1: Вы часто даете себе слово встать по будильнику, но позволяете себе немного полежать?

- 1) для вас это непозволительная роскошь;
- 2) иногда такое бывает;
- 3) к сожалению, такое случается каждое утро.

Вопрос № 2: Как вы считаете, без пунктуальности ваша жизнь превратилась бы в настоящий хаос?

- 1) безусловно;
- 2) в какой-то степени;
- 3) нет, это не главное.

Вопрос № 3: Неорганизованность человека мешает его карьере?

- 1) да;
- 2) трудно сказать;
- 3) не согласен.

Вопрос № 4: Вам нужно сообщить что-то срочное своему знакомому, у которого проходят важные переговоры. Вы:

- 1) передадите, чтобы он связался с вами;
- 2) попросите прервать беседу;
- 3) вклинитесь в разговор.

Вопрос № 5: Во время разговора к вам подходит кто-то, при ком вам не хотелось бы продолжать беседу. Вы:

- 1) заговорите на другую тему;
- 2) извинитесь и прервете разговор;
- 3) замолчите.

Вопрос № 6: Часто ли в минуты сильного волнения у вас подступает «комочек» к горлу?

- 1) не замечали такого;
- 2) иногда случается;
- 3) постоянно.

Вопрос № 7: Шеф просит вас взять на себя обязанности заболевшего коллеги. Как вы поступите?

- 1) согласитесь с условием, что это не продлится долго;
- 2) попросите материальную компенсацию;
- 3) откажетесь.

Вопрос № 8: Ваша подруга долгое время не объявлялась. Каким образом вы попытаетесь связаться с ней?

- 1) позвоните по телефону;
- 2) навестите ее;
- 3) не будете пытаться вовсе.

Вопрос № 9: Сколько времени вы готовы отдавать рабочему процессу?

- 1) 24 часа в сутки;
- 2) 16 часов;
- 3) оговоренное трудовым договором время.

Вопрос № 10: К чему вы стремитесь?

- 1) к власти;
- 2) к богатству;
- 3) к тихой семейной жизни.

Ключ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3
2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1

1–20

Вас нельзя назвать карьеристом, хотя определенные шаги вы предпринимаете, чтобы занять более высокое социальное положение. Вероятнее всего, вы никогда не станете президентом, но с вашим мнением будут считаться.

21–30

Вы добьетесь успехов в карьерном продвижении благодаря вашему упорству, усидчивости и умению ставить цели и достигать их наиболее легкими и доступными путями. По натуре вы достаточно собранный, целеустремленный, пунктуальный человек, но имеющий определенные амбиции, которые не всегда приемлемы окружающим.

Тест «Оценка самоорганизованности»

Рассмотрите приведенные вопросы и оцените их относительно себя значением показателя в интервале от 0 до 5. Итоговую оценку вычислите как сумму показателей по отдельным вопросам.

1. Есть ли у Вас основные цели жизни?
2. Составляете ли Вы план своих дел?
3. Вычитываете ли Вы себя за невыполнение своих планов?
4. Есть ли порядок в Вашей записной книжке?
5. Соблюдаете ли Вы порядок в окружающих вещах?
6. Приходите ли Вы без опозданий на совещания, собрания?
7. Выполняете ли Вы сроки заданий, поручений?
8. Соблюдаете ли Вы регламент при выступлениях?
9. Вы смотрите только информационно полезные телепередачи?
10. Вы беретесь за работу дома (на даче), сформулировав план действий?
11. На Вашем рабочем столе постоянная система размещения материалов и вещей?
12. Вы имеете график движения от дома к работе с точностью до минуты?
13. Вы отказываетесь от неожиданного приглашения в кино, театр, на выставку?
14. Вы планируете отпуск предварительно?
15. Покупаете ли Вы билеты на поезд (самолет) предварительно или перед дорогой?

Сумма показателей больше 70 – Вы исключительно организованы.

Сумма показателей 60–70 – Вы уделяете внимание организации, но у Вас есть резервы.

Сумма показателей 50–60 – необходимо работать над собой. Вы неорганизованы.

Тест «Ваше отношение к управлению временем»

Только Вы сами способны изменить свое поведение. Окружающие могут лишь мотивировать Вас при этом (или удерживать Вас от этого). В то же время Вы можете сами вредить себе. По этой причине Вам предлагается упражнение, которое хорошо зарекомендовало себя на семинарах по менеджменту тайма.

Задание:

Подумайте, какие внутренние причины могут помешать Вам использовать методы управления временами на практике. Ниже приведен набор возможных ответов. Отметьте в таблице те пункты, с которыми Вы согласны.

Чтобы оценить Ваше отношение к управлению временами, запишите себе один глазок за каждое из представленных ниже утверждений, если оно отвечает Вашим убеждениям.

	Утверждение	Да	Нет
1.	Мне не дается планирование времени, потому что от рода я неорганизована человек		
2.	Постоянное планирование времени отнимет у меня слишком много сил		
3.	Управление временами функционирует только в теории		
4.	Планирование времени лишит мою жизнь спонтанности		
5.	Для моей практической работы в качестве самоменеджмент не подойдет		
6.	Это все азбучные истины		
7.	Что-то подобное я делаю уже в течение нескольких лет		
8.	Реальность не будет отвечать моим планам		
9.	Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня, если я начну фиксировать расходы времени		
10.	Я и так работаю максимально производительно в течение всего дня		
11.	Я все равно не успею сделать то, что запланировано		
12.	«Если я захочу, чтобы работа была сделана, я сумею ее выполнить, не прибегая к менеджменту тайма		
13.	Если бы это было так просто, то это бы делал каждый		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Результаты тестирования.

0–2 У Вас позитивное отношение к менеджменту тайма, потому не должно возникнуть особенных трудностей в исполнении практических приемов, описанных в данном практикуме.

3–5 Хотя Ваш подход к организации времени в целом конструктивный, но некоторые отрицательные черты могут помешать Вам.

6–8 Вашу способность организовать время взрывают негативные представления. Почитайте те разделы модуля, в которых данные рекомендации из каждого утверждений принесли Вам глазок.

Свыше 8 Большое количество очков, набранных Вами, предусматривает, что Вашему умению организовать время, значительно вредят мари и. И неверные убеждения. Вероятно, в данный момент Вы сильно сомневаетесь, что в состоянии сделать свою жизнь легче или менее напряженным.

Тест «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временами»

Для самоанализа Вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, которые ведут к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответив на поставленные вопросы, проанализируйте возможные причины Ваших часовых потерь:

Потери времени через проблемы в планировании:

- Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- Готовлю ли я ежедневно план «Что нужно сделать?»
- Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?
- Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
- Приходится ли мне выполнять слишком много разных дел?
- Занимаюсь ли я слишком многими разными делами?
- Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей?
- Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?
- Знаю ли я образцовое распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения будущих дел?
- Готов ли я к возможным трудностям (криз) при выполнении работы?

- Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и препятствий?

- Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Потери времени при прорабатывании решений:

- Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (достойна ли она расходов времени)?

- Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?

- Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важности и срочности)?

- Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или пустякам?

- Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятием?

- Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, которое знает о более важных для меня вещах?

- Веду ли я слишком длинные частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?

- Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях те же трудности? Потери времени через плохую организацию работы:

- Планирую ли я уже накануне вечером свой будущий рабочий день?

- Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы ее предварительно продумать?

- Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?

- Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?

- Имею ли я подчиненных (сотрудников или помощников), которым мог бы поручить выполнение соответствующей задачи?

- Склонен ли я до того, чтобы все делать самому?

- Могут ли другие заменить меня на рабочем месте во время моего отсутствия?

- Заваленный ли постоянно бумагами мой письменный стол?

- Ставлю ли я каждую вещь на свое место?

- Могу ли я легко найти необходимые бумаги в моем архиве?

- Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опрашивающие листы и тому подобное)?

- Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

Потери времени через «поглотителей»:

- Теревеняю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
- Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?
- Просчитываю ли я в начале каждого дела определено время, чтобы приступить к работе?
- Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
- Часто ли во время работы меня перерывают коллеги и подчиненные?
- Откладываю ли я важные дела через неумение отказать руководству и коллегам в срочных просьбах?
- Занимаюсь ли я тяжелыми проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
- Откладываю ли я начатое дело, не доведя ее до конца?
- Делаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
- Принимаю ли я надлежащие мероприятия против препятствий, чтобы не отрываться от своей работы?

Тест «Эффективность руководства»

Предлагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный руководитель». Хотя они ориентированы в первую очередь на уже состоявшихся руководителей, можно применить и в испытании студентов, которое помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры – они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов.

Инструкция

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства и поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Количество ответов **больше 33 «да»** характеризует хороший управленческий потенциал.

Тест «Неэффективный руководитель»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Инструкция

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

Вопросы:

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
4. Вам приходится делать много дел одновременно?
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
6. Вам приходится работать по 10–14 часов в сутки?
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать?
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя?
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Количество ответов **не менее 15 «нет»** характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

Тест «Насколько вы терпимы?»

Терпимость к другим людям – одно из важнейших условий эффективного руководства, уважения со стороны членов коллектива. Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению, относитесь ли к нему с уважением, терпимы ли вы? Перед вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости.

Инструкция

Отвечайте быстро, не задумываясь.

Вопросы:

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?

- а) да;
- б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспринимаете неприятные для вас новости?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

- а) мне трудно было бы это сделать;
- б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

- а) да;
- б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Подведите итоги

Подсчитайте баллы, используя ключ. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а. Оцените свой результат.

0–4 балла. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6–12 баллов. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы, действительно, можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14–18 баллов. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Тест «Начальник и подчиненный»

Начальник и подчиненный. Кто вы для своего начальства? Возникают ли у вас конфликты с начальством, или же вы абсолютно неконфликтный человек? тест Начальник и подчиненный поможет вам разобраться в этом.

Вопрос № 1: На вечеринке, когда все заскучали, кто-то предложил сыграть в новую модную игру. Вы скажите:

- 1) должны играть только те, кто уже пробовал;
- 2) пусть участвуют все, кто хочет;
- 3) мне все равно, я играть не буду.

Вопрос № 2: Стараетесь ли вы поставить на место человека, который считает себя всезнайкой?

- 1) может, кому-то и вы сами не нравитесь, ну что ж теперь;
- 2) вы редко обращаете на них внимание;
- 3) вы всегда делаете это.

Вопрос № 3: Вы привели на собеседование одного из своих знакомых. Все просто в восторге от него (нее) Ваша реакция?

- 1) мило поздравите его (ее) с успехом;
- 2) будете гордиться вашим знакомством;
- 3) расстроитесь, ведь теперь вы как бы на втором плане.

Вопрос № 4: Утром по дороге на работу вы порвали новый костюм, и весь день вам пришлось выслушивать насмешки по этому поводу. Ваша реакция?

- 1) постараетесь разделить общее веселье;
- 2) отпроситесь и уйдете домой – переодеваться;
- 3) не будете делать из этого трагедии. С кем не бывает?

Вопрос № 5: В троллейбусе старушки завели разговор о том, какая невоспитанная в наше время молодежь. Какой будет ваша реакция?

- 1) поддержите старушек;
- 2) начнете громко с ними спорить;
- 3) просто промолчите.

Вопрос № 6: Коллега по работе узнал о какой-то вашей профессиональной неудаче и всем рассказал об этом. Ваша реакция?

- 1) постараетесь замять разговор;
- 2) расстроитесь, но вида не подадите;
- 3) посоветуете ему не лезть не в свое дело.

Вопрос № 7: Как вы считаете, поговорка «Дуракам всегда везет» себя оправдывает?

- 1) вы совершенно не согласны с этим изречением;
- 2) вы считаете, что везет только тем, кто к этому стремится;
- 3) такое случается очень часто.

Вопрос № 8: У вас появилась совершенно гениальная идея, но в компании ее не поддержали. Ваша реакция?

- 1) будете переживать по этому поводу;
- 2) обидитесь на всех вокруг;
- 3) придумаете вещь что-нибудь.

Ответ:

8–14

Вы очень упрямый человек. У окружающих складывается такое мнение, что вы стремитесь навязать свои взгляды всем вокруг. Вы легко можете повисить на кого-то голос, а ведь это нравится далеко не каждому. С таким характером вам будет нелегко подниматься по служебной лестнице. Но данное утверждение к вам не относится, если вы уже занимаете пост министра. Если же вы пока еще рядовой сотрудник, то вам придется умерить свою гордость и крутой нрав, иначе не удастся установить нормальные отношения с окружающими. Учитесь быть терпимее

15–24

Вы можете твердо отстаивать свою точку зрения, но при этом вы всегда прислушиваетесь и к мнению других. Порой вы позволяете себе резкость с теми, кто находится у вас в подчинении. Возможно, иногда вы переходите определенные границы, но пока вам все сходило с рук. У вас есть ум – и это самое главное. У вашего начальства вы находитесь на хорошем счету, но вас пока еще не собираются продвигать. Постарайтесь не перегибать палку, и все вокруг останутся вами довольным. Старайтесь чаще бывать на виду у начальства, ваши старания не должны остаться незамеченными.

Тест «Способность к самоменеджменту и управлению временем»

Назовите свои личностные черты (или Вашего руководителя) относительно способности управлять своим временем и собой.

Выполнение задания начать с короткой общей характеристики руководителя и его управленческой деятельности. После чего сделайте анализ приведенных в таблице показателей относительно Вашего руководителя: отвечает (+), частично отвечает (\pm), не отвечает (–). Рассчитайте сумму в процентах из каждого ответа. Общее количество вопросов – 100 %.

№ п/п	ПОКАЗАТЕЛИ	Ответы		
		отвечает (+)	не отвечает (-)	частично отвечает (±)
1.	Подгримирует свое здоровье			
2.	Работает больше, чем следует			
3.	Планирует и делает перерывы для отдыха			
4.	Свободно выражает эмоции			
5.	Не может смириться с неудачами			
6.	Стремится к самопознанию			
7.	Хорошо использует рабочее время			
8.	Плохо использует рабочее время			
9.	Развивает умное общение с подчиненными			
10.	Пытается управлять своими чувствами			
11.	Имеет большое чувство собственного достоинства			
12.	Берет задания, которые может выполнить			
13.	Избегает стрессов			
14.	Постоянно перенапрягается			
15.	Не очень высоко оценивает себя			
16.	Возлагает на себя посильные нагрузки			
17.	Ценит творчество других людей			
18.	Не любит неопределенность			
19.	Хочет общего признания			
20.	Верит в свои творческие способности			
21.	Использует свои чувства			
22.	Способный выдерживать неопределенность и даже нелюбовь к себе			
Всего:				

Критерии определения личности руководителя: «+» – больше 60 % – способный управлять собой «-» – 25 % – неспособный управлять собой ; «±» – 40 % – способный частично управлять.

Тест «Оценка способности руководителя формировать коллектив предприятия»

Выполнение задания следует начать с короткой характеристики деятельности руководителя Вашего предприятия, отметив возраст, пол, общий стаж труда, профессиональную подготовленность, деловые черты и др.

Способность руководителя формировать коллектив определите путем ответов на вопрос, приведенных у таблицы и их анализа.

№ п/п	ПОКАЗАТЕЛИ	Ответы		
		позитивные «+»	негативные «-»	частично позитивные «±»
1.	Имеет навыки руководства			
2.	Последовательный в действиях			
3.	Правильно подбирает кадры			
4.	Поддерживает идею коллектива			
5.	Не владеет навыками руководства			
6.	Не ставит высоких требований			
7.	Создает позитивный климат			
8.	Заинтересованный в результатах труда			
9.	Умеет распределять обязанности			
10.	Умеет решать проблемы			
11.	Хорошо использует время			
12.	Должен проявлять высокую способность влиять на окружающих			
13.	Умеет учить подчиненных			
14.	Не поощряет тех, кто рискует			
15.	Ставит высокие требования			
16.	Придумывает творческий потенциал			
17.	Распределяет обязанности между подчиненными			
18.	Строит здоровые внутренне групповые отношения			
19.	Много читает и хорошо дискутирует			
	Всего:			

Общее количество вопросов – 100 %.

Критерии определения личности руководителя:

«+» от 65% и больше – способный формировать коллектив;

«-» от 30 % – не способный формировать коллектив;

«±» от 35 % – частично способный формировать коллектив.

Тест «Способности избегать конфликтов»

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор.

Что вы сделаете?

а) не станете вмешиваться в спор;

б) можете вмешаться, стать на сторону пострадавшего;

в) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения.

2. На собраниях вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
- в) при ошибке критикуете всегда.

3. Ваш непосредственный руководитель выкладывает свой план работы, что вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие вас поддержат, то так;
- б) понятно, вы будете поддерживать свой план;
- в) побоитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по поводу любого.

5. Кто-то пытается пройти перед вами вне очереди, как вы себя поведете?

- а) считая, что и вы не хуже, тоже попытаете обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто выражаете свое возмущение.

6. Рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваша мысль решит. Как вы поступите?

- а) выскажетесь о позитивных и негативных сторонах рацпредложения;
- б) выделите его позитивные стороны и дадите возможность коллеге продлить работу;
- в) станете критиковать за ошибки.

7. Вы встретили подростков, которые дымят. Как вы отреагируете?

- а) ничего не скажете;
- б) сделаете им замечание;
- в) вычитаете.

8. В ресторане вы заметили, что официант обсчитал вас. Что вы сделаете?

- а) не дадите чаевые;
- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

9. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли вас это?

- а) да, хотя вы думаете, что ваше высказывание мало что изменит;

- б) найдете способ пожаловаться на него;
- в) зчинете недовольство на младшем персонале.

10. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) понятно, признаете;
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были не правы?

Оценка результатов. При ответе на вопрос насчитываются баллы:

- а) 4 балла;
- б) 2 балла;
- в) 0 баллов.

30–40 баллов. Вы тактичны, не любите конфликты, избегаете критических ситуаций. Если вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или дружеских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им нужно помощь, вы не всегда решаетесь ее предоставить, тем самым вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

15–29 баллов. О вас говорят, что вы - конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные отношения. За это вас уважают.

14 и менее баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых лишняя, пустяковая, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правые.

Тест «Насколько Вы умеете устанавливать приоритеты и делегировать обязанности?»

Заполните нижеследующую форму (Образец формы распределения задач по приоритетам (на основе матрицы Эйзенхауэра)).

Распределение ежедневных заданий по приоритетам			
Срочное и важное – высокий приоритет		Важно, но не срочное – средний приоритет	
Наименование	Время выполнения:	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Срочное, но не важное – средний приоритет		Не срочное и не важное – низкий приоритет	
Наименование	Время выполнение	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Распределите Ваши текущие ежедневные работы из четырех квадрантов матрицы Эйзенхауэра с указанием затрачиваемого времени. Подсчитайте, как распределилось время по четырем квадрантам.

Обработка результатов теста

Квадрант I

Это те дела, которые требуют немедленного решения. Они и срочные и важные, и так и кричат о себе: «Сделай! Прими решения! Отвечай на письма! Сопещание! Приготовь доклад!».

Что Вы получили? Если квадрант I непропорционально разросся, это значит, что сроки руководят Вами, а не Вы своей жизнью. У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Менеджер, да и просто человек, который попал в такую ситуацию, находится под ежедневным стрессом, который вызван неминуемой кризисной ситуацией. У Вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы, подготовить предложения о новом продукте, Ваши коллеги, отношения с которыми Вам дороги, забыли, как Вы выглядите. Вы настагаете влечение, которое идет, и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

Почему? Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам, тянете все нагрузки на себе. При таком положении вещей Вам трудно рассчитывать на повышение, потому что у Вас нет мысли, виденья будущего компании, Вы полностью заняты важными проблемами сегодняшнего дня.

Что делать? Научиться делегировать обязанности, воспитывать в себе заместителя, дублера, если хотите изменить в себе. Подготовить лист обязанностей, что Ваши сотрудники могут выполнять вместо Вас. Пересмотреть лист приоритетов. Перенести центр веса Вашей деятельности в квадрант II.

Квадрант II

Важно, однако не срочно – прекрасная философия! Если Вам удалось так распределить время, что квадрант II оказался наиболее заполненными делами, Вас можно искренне поздравить!

Что Вы получили? Вы прекрасно умеете «отделять зерно от скорлупы», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у Вас достаточно времени спокойно помозговать о текущих и будущих проектах. У Вас красивые деловые отношения с Вашими коллегами, Вам есть, к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это нужно.

Почему? Ваша система установления приоритетов хорошо подходит для Вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем.

Квадрант III

Неважно, однако срочно? Несущественные мелочи, краткосрочные цели, мгновенные интересы и проблемы.

Что Вы получили? Вам не кажется, что Вами затыкают все дыры? Или Вы это такие сами устроили? Почему Вы выполняете самую неважную часть работы? Кто за Вас делает другое? Если к тому же второе место за потраченными временами в Вашей матрице занимает квадрант IV, то Вы первый кандидат на освобождение.

Почему? В силу каких-то причин Вы из всех своих должностных обязанностей выбрали только неважные. Причем Вы сами определили, что для Вас является основным делом, и что – суета сует. Если Вы сами признаете, что тратите время на выполнение неважных задач, то почему Вы так действуете? У Вас нет ни четких целей, ни планов как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него в первую очередь Вы сами.

Что делать? Если Вы собираетесь искать себе другое место работы, подумайте сначала, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверно, целесообразнее упорядочить дела на теперешнем месте работы. Для этого необходимо «просто» перенести центр веса Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого нужно немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступать некуда, Вы в кризисе, который может закончиться жалко!

Квадрант IV

Неважные и несрочные дела. За что Вам платят зарплату? Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никудышных дел? Комментарии лишние.

Тест Филиппа Зимбардо (Ваши индивидуальные временные зоны)

Ваш общий взгляд на жизнь в значительной степени определяется тем, как лично Вы понимаете время и как пытаетесь его организовать.

Исследования доктора Филиппа Зимбардо из Стенфордского университета говорят о том, что каждый человек может жить в одной (или в двух) из четырех временных зон. Представлен ниже тест позволит Вам определить, в которой из них предпочитаете жить Вы, а также лучше понять особенности своего индивидуального рабочего стиля. Вы можете найти, что, например, на работе Вы отдаете предпочтение четвертой зоне, а дому или во время отдыха первую. После теста приведены описания наиболее характерных особенностей людей в зависимости от предоставления преимуществ ими «временных зон».

Зона 1: Я отдаю предпочтение спокойной жизни, которая освобождена от лишнего напряжения. Я люблю работать в собственном темпе и занимаю расслабленную позицию относительно предельного (крайнего) срока. Я считаю, что если что-то не сделанное точно в срок, то это не имеет особенного значения. Я не особенно хорошо организован и редко вовремя прихожу на встречу.

Зона 2: Наибольшее удовольствие получаю от общения с друзьями. Я люблю ужинать в компании и посещать вечеринки. Я часто совершаю импульсный и не всегда достаточно продумываю последствия своих поступков. Я скорее буду вести себя спонтанно, чем пытаться планировать каждую деталь жизни. Я отдаю предпочтение работе, которая отличается большой разнообразностью, и плану, где можно быстро видеть результаты своего труда.

Зона 3: Я пытаюсь тщательным образом организовать свою жизнь и отдаю предпочтение заведенному порядку разнообразности. Я внимателен к своему питанию, регулярно выполняю физические упражнения, имею медицинскую страховку и застраховал свою жизнь. Я тщательным образом продумываю свои действия.

Зона 4: Я люблю работать в условиях сжатых конечных сроков и горжусь своей пунктуальностью. Обычно я хорошо организован и лучше всего работаю в напряженных условиях. Я согласен, что мне сложно

расслабиться. Мне нравится решать задачи, которые содержат опасность. Как правило, я прихожу на встречи вовремя и в последнюю минуту.

Что показал Ваш выбор?

Зона 1: Люди этой зоны имеют так называемый «мгновенный фаталистский» взгляд на жизнь, их философию лучше всего можно обобщить испанским словом «маньяна» (то есть «завтра»). Они занимают расслабленную позицию отсрочки, и насколько это возможно, откладывают свои решения. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то Вашим препятствием до лучшей организации времени может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого.

Зона 2: Люди, которые живут в этой зоне называются «гедонистами настоящего» (от греч., ἡδονή – «наслаждение», «удовольствие»), потому что ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то возможным препятствием к организации времени может стать Ваша враждебность к планированию и организации вообще. Вы можете отложить срочные, но неприятные задания в интересах менее приоритетных, но более приятных дел.

Зона 3: Говорят, что люди, которые выбирают эту зону, «ориентированы на будущее», потому что они ставят перед собой долгосрочные личные цели и планируют карьеру намного вперед. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то полностью вероятно, что Вы уже достаточно эффективно организовали себя и свое время. Однако Ваше умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

Зона 4: Это выбор людей, которых называют «остро чувствуют время». Они любят работать за графиком и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Если Вы отнесли себя к этой зоне, то Вам, возможно, трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, которые не так четко придерживаются установленных сроков. Препятствием для улучшения организации времени может быть упомянута выше увлеченность пиковым состоянием, которое возникает с приближением крайнего срока.

Тест «Анализ индивидуального рабочего стиля»

Нижеследующие вопросы (см. табл.) должны помочь Вам лучше присмотреться к своему рабочему стилю. Дайте ответ на все вопросы, что более за все отвечает Вашим склонностям, а затем подсчитайте общее количество баллов.

Склонны ли Вы к тому, чтобы:	Почти никогда (0)	Иногда (1)	Часто (2)	всегда (3)
1) откладывать выполнение неприятных дел? 2) отодвигать во времени принятие срочных, но неприятных решений? 3) перестраховываться, заручаясь мыслью других, при принятии неприятных или тяжелых решений? 4) все делать самому? 5) заниматься несколькими проблемами одновременно?				
6) работать в суете и спешке? 7) приниматься за работу без предыдущего поиска лучших подходов к делу? 8) перерывать начатую работу, чтобы заняться другими делами? 9) откладывать выполнение тяжелых задач после первобытной их обработки? 10) работать не сконцентрировано, несобранно?				
11) работать по 2 часа и более без перерыва? 12) часто не доводить дело до конца из-за того, что Вас постоянно отвлекают? 13) тратить ценное для Вас время на отдельные специальные задачи или второстепенные дела? 14) заниматься чужими делами лишь потому, что они Вас заинтересовали? 15) браться в любое время за любую задачу из-за того, что Вы не можете сказать «нет»?				
16) заниматься почти безнадежной конфронтацией, например, поиском виновных в ошибке или борьбой с бюрократическим аппаратом предприятия? 17) стремиться к безукоризненному выполнению задач и в тех областях, где это не нужно? 18) пытаться знать все факты? 19) обнаруживать инициативу лишь по принуждению?				
20) стремиться всегда помогать другим при решении их проблем				
Баллы за каждый позитивный ответ	0	1	2	3
Количество позитивных ответов				
Всего:				
Общая сумма:				

Чем больше сумма набранных Вами баллов, тем больше Вы сами себе мешаете работать!

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Цивільний кодекс України – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40–44, ст. 356. – [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Про колективні договори і угоди : закон України. – [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
3. Про охорону праці: закон України. – [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): закон України. – [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>.
5. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 1991. – 299 с.
6. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент / Дж. Адаир. – М. : Эксмо, 2003. – 256 с.
7. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Нар. образование, 2007. – 430 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М., 1989. – 519 с.
9. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов. / А. Я. Анцупов, А. И. Шпилов ; перераб. и доп. – 2-е изд., М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591 с.
10. Архангельский Г. От личной эффективности к корпоративному стандарту / Г. Архангельский // Управление персоналом. – 2006. – № 17. – С. 9–15.
11. Архангельский Л. М. Твоя жизненная позиция / Л. М. Архангельский. – М., 1979. – 176 с.
12. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – К. : Професіонал, 2007. – 407 с.
13. Басария Т. Главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации / Т. Басария // Управление персоналом. – 2006. – № 18. – С. 50.
14. Белецкий Н. П. Менеджмент. Деловая карьера / Н. П. Белецкий. – Мн. : Выш. шк, 2001. – 302 с.
15. Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона // П. Берд ; пер. с англ. – Минск. : Амалфея, 1997. – 12 с.
16. Березянюк Т. В. Напрями подолання конфліктності корпоративного управління та корпоративного менеджменту / Т. В. Березянюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 10. – С. 65–67.

17. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учебное пособие для экономических колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
18. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. – Олма–Пресс, 2007. – 672 с.
19. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
20. Бычин В. Б. Нормирование труда: учебник / В. Б. Бычин, С. В. Малинин / Под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
21. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм–менеджмент: теория и практика / Ю. Л. Васильченко. – К. : Наша культура и наука, 2001. – 220 с.
22. Вачугов Д. Д. Практикум по менеджменту: деловые игры : учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Весенин, Н. А. Кислякова ; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Вышш. шк., 2001 – 192 с.
23. Ваши деловые качества. (Психологические тесты) / Н. А. Преображенская. – Екатеринбург : У–Фактория, 2003. – 304 с.
24. Вильямс К. Тренинг по управлению стрессом / К. Вильямс. – М. : Эксмо, 2002. – 272 с.
25. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
26. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
27. Гаврилюк В. Т. Практический менеджмент. В 2 кн. Кн. I. Руководитель и успешный бизнес / В. Т. Гаврилюк, А. И. Кияшко. – Х. : ИД «Райдер», 2008. – 368 с.
28. Гамидуллаев Б. Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием / Б. Н. Гамидуллаев. – Пенза, 2009 – 39 с.
29. Гильдингерш М. Г. Инновационный менеджмент : учебное пособие / М. Г. Гильдингерш, В. К. Потемкин, О. Г. Поскочинова. – СПб. : Изд-во СПб ГУЭФ, 2009. – 84 с.
30. Горбунов Г. Д. Учитесь управлять собой / Г. Д. Горбунов. – Л. : Знание, 1976. – 32 с.
31. Гофман К. Д. Искусство презентации: Ускоренный курс / К. Д. Гофман ; пер с нем. Т. В. Соломовича, М. Шметткампа. – М. : Дело и сервис, 2005. – 160 с.
32. Грабовський С. Самовизначення людини як проблема сучасної доби / С. Грабовський // Сучасність. – 1998. – № 9.

33. Грин Р. 48 законов власти / Р. Грин ; пер. с англ. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2002. – 708 с.
34. Джей Р. Эффективная презентация / Р. Джей, Э. Джей ; пер. с англ. А. С. Шагояна. – М. : Баланс–Клуб, 2002. – 256 с.
35. Дикинсон С. Презентация. Технология успеха / С. Дикинсон ; пер. с англ. А. Логвинская. – М. : Олимп–Бизнес, 2003. – 256 с.
36. Доброзорова О. В. Організація праці менеджера : навч. посібник / О. Доброзорова, І. Осадчук. – К. : Кондор, 2009. – 501 с.
37. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии ; учебное пособие / И. Л. Добротворский. – М. : ПРИОР, 2002. – 464 с.
38. Добротворский И. Л. Самоменеджмент. Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – Москва : Приор-издат, 2003. – 272 с.
39. Довгань Л. С. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посібник / Л. С. Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.
40. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – М., 2004. – 564 с.
41. Ермолов А. Д. Дураков работа любит. Как превратить трудовую повинность в денежное и любимое дело / А. Д. Ермолов. – СПб. : ИК «Невский проспект», 2003. – 100 с.
42. Ефимов В. Т. Формирование активной жизненной позиции – цель нравственного воспитания / В. Т. Ефимов. – М., 1977. – 166 с.
43. Жизненная позиция личности как психолого-акмеологическая категория и феномен социального самоутверждения / В. Н. Маркин // Мир психологии : науч.-метод. жур. – 10/2005. – № 4. – С. 45–50 .
44. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем. – М. : Интерэксперт – Инфра – М., 1995. – 267 с.
45. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг ; сокр. пер. с нем. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
46. Зиглар З. Умение добиваться успеха (для «чайников») / Зиглар Зиглар ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 224 с.
47. Искусство администрирования: практическое пособие / Дебры Оллок ; под ред. ; пер. с англ. – М. : Финпресс, 1998. – 178 с.
48. Кабушкин И. Н. Основы менеджмента : учеб. пособие / И. Н. Кабушкин. – 6-е изд., стереотип. – Мн. : Новое издание, 2003 – 336 с.
49. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
50. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; пер. с англ. Л. В. Квасницкой; под ред. Н. В. Шульпиной. – М. : Эксмо, 2006. – 80 с.

51. Кноблаух Й. Управление временем / Йорг Кноблаух, Хольгер Велтье; [пер. с нем. Д. В. Ковалевой]. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 144 с.
52. Ковалев В. И. Категория времени в психологии (личностный аспект) // Категории материалистической диалектики в психологии. Под ред. Л. И. Анциферовой. М. : Наука, 1988. – С. 216–230.
53. Комаров А. Г. Современный менеджмент: теория и практика / А. Г. Комаров, Г. Г. Муфтиев. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.
54. Кон И. С. Психологическая социология конца XIX – начала XX вв. // История социологии в Западной Европе и США : учебник для вузов / Редкол. : Г. В. Осипов (отв. ред.), Л. Г. Ионин, В. П. Култыгин. – Ин-т соц.-полит. исслед. РАН. – М. : Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – Гл. 3. – С. 56–78.
55. Краткий психологический словарь / Л. А. Карпенко, А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 1998. – 431 с.
56. Крикун О. А. Зарубежные стили руководства в разрезе культурных особенностей современных менеджеров / О. А. Крикун // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 911 Серія економічна. – Харків, 2010. – С. 95–97.
57. Крикун О. А. Информация – ключевой ресурс в труде менеджера / О. А. Крикун // 8-а Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція «Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління». – м. Дніпропетровськ, 2–9 листопада 2008 р. – С. 76.
58. Крикун О. А. Ответственность высшего руководства в системе управления качеством на предприятии / О. А. Крикун // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 754 Серія економічна. – Харків, 2006. – С. 18–23.
59. Крикун О. А. Проблемы рынка образовательных услуг в подготовке высококвалифицированных кадров / О. А. Крикун // Альянс наук: вчений вченому: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 лют. 2011 р. : У 8 т. – Д. : Біла К.О., 2011. – С. 31–35.
60. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби / О. О. Крикун // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна № 668 – Харків, 2005. – С. 227–231.
61. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом : учебное пособие для слушателей курсов повышения квалификации / Е. И. Кудрявцева. – СПб. : Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007. – 438 с.
62. Левина О. Управление временем – управление собой / О. Левина, А. Китасова, С. Головин, М. Зырянова, Т. Анненкова, Л. Майорова // Управление персоналом. – 2006. – № 17. – С. 24–31.
63. Лейбин В. М. Словарь-справочник по психоанализу / В. М. Лейбин. – М. : АСТ, 2010. – 956 с.
64. Леонтьев А. Н. Деятельность и личность / А. Н. Леонтьев // Вопросы философии, 1974, № 4, с. 87–97; № 5, с. 65–78.

65. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент : Теория и практика / Н. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2007. – 340 с.
66. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 2: Практикум деловой карьеры / Н. П. Лукашевич, О. Н. Лукашевич. – Х. : ОКО, 1998. – 327 с.
67. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
68. Манко Г. Г. Организация и проведение технических совещаний / Г. Г. Манко ; сокр. пер. с англ. – М., 1974. – 155 с.
69. Марк Твен в воспоминаниях современников / Сост. А. Николюкина; вступ. статья, коммент., указ. В. Олейника. – М. : Худож. лит., ТЕРРА, 1994. – 415 с.
70. Маслоу А. Самоактуализация / Абрахам Маслоу // Психология личности: Тексты. – М., 1982. – 110 с.
71. Мелентьева Н. В. Джордж Герберт Мид. – Современная американская социология / Под ред. В. И. Добренкова. – М. : Изд-во МГУ, 1994. – 296 с.
72. Мелибруда Е. Я–Ты–Мы: Психологические возможности улучшения общения / Е. Мелибруда ; пер. Е. В. Новикова – М. : Прогресс, 1986. – 256 с.
73. Мельник В. М. Искусство быстрого и интенсивного чтения / В. М. Мельник. – К. : О-во Знание УССР. – Ч. 1, 1990. – 48 с.
74. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. – М. : Союз, 2002. – 463 с.
75. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
76. Мицич П. Как проводить деловые беседы: Сокр пер. с серб.–хорв. / Общ. ред. предисл. и послелов. В. М. Шепеля; Пер. М. Б. Беляковский. – 2-е изд, сепр. – М. : Экономика, 1987. – 208 с.
77. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн, 2009. – 543 с.
78. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации / Г. Э. Слезингер, Т. А. Королева, О. М. Богданова и др. – М. : Экономика, 1987. – 318 с.
79. Ниссинен, Йоуко Х. Время руководителя: эффективность использования: сокр. пер. с фин. / Й. Х. Ниссинен, Э. Воутилайнен; авт. предисл. : А. И. Китов. – М. : Экономика, 1988. – 192 с.
80. Общие понятия о темпераменте // [Электронный ресурс] : – Режим доступа : http://b-t.com.ua/test_ayzenk_opis.html.

81. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова // Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
82. Орликовський М. О. Самоменеджмент : навч. посібник / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. – К. : Кондор, 2012. – 409 с.
83. Основы менеджмента : учеб. пособие / ред. В. С. Верлока. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 352 с.
84. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. зак.] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
85. Пашуто В. П. Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие / В. П. Пашуто. – Мн. : Новое знание, 2001. – 304 с.
86. Персональный менеджмент : учебник для вузов / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов, В. В. Бондаренко. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
87. Петрова Н. П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет / Н. П. Петрова. – Санкт-Петербург ; Речь, 2001. – 211 с.
88. Подлесных В. И. Менеджмент: учебн. пособие для вузов / В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом. «Бизнес-пресса», 2002. – 472 с.
89. Познанська А. О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А. О. Познанська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 147–151.
90. Поляков В. А. Технология карьеры: Практическое руководство / В. А. Поляков. – М. : Дело Лтд., 1995. – 128 с.
91. Правила успешного публичного выступления // [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://wquest.info/up/sentimentalizm/public%20talk.htm>.
92. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Авт.-сост. Н. Я. Сацков. – Д. : Сталкер, 1998. – 448 с.
93. Резник С. Д. Персональный менеджмент. Практикум : учеб. пособ. / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов, – 2-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 256 с.
94. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер : пер. с англ. О. В. Медведь; под ред. И. Н. Гречиковой. – 7-е изд., перераб. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 880 с.
95. Рогожин М. Ю. Документационное обеспечение управления : учебно-практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М. : Проспект, 2010. – 382 с.
96. Рувицкий Л. И. Психология самовоспитания / Л. И. Рувинский, А. Е. Соловьева. – М. : Просвещение, 1982. – 143 с.

97. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин и др. – М. : ИНФРА–М, 1996. – 352 с.
98. Сафин В. Ф. Психология самоопределения личности : учеб. пособие / В. Ф. Сафин. – Свердловск, 1986. – 142 с.
99. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / авт. кол. Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 192 с.
100. Свенцицкий А. Л. Социальная психология : учебник / А. Л. Свенцицкий. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 336 с.
101. Свияш А. Улыбнись, пока не поздно! Позитивная психология для повседневной жизни / А. Свияш. – М. : ООО «Изд-во АСТ»: ООО Изд-во «Астрель», 2003. – 350 с.
102. Секреты умелого руководителя / Сост. И. В. Липшиц. – М. : Экономика, 1991. – 320 с.
103. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шаймер. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.
104. Сидорова Н. А. Тайм-менеджмент / Н. А. Сидорова, Е. Б. Анисинкова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 220 с.
105. Сильва Х. Искусство менеджмента по методу Сильва / Х. Сильва, Р. Стоун ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 1999. – 288 с.
106. Сильва Х. Управление интеллектом по методу Сильва / Х. Сильва, Б. Голдман ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 1999. – 256 с.
107. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 191 с.
108. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 358 с.
109. Скотт Д. Г. Конфликты: пути их преодоления / Д. Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 1991. – 192 с.
110. Скотт Д. Г. Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе / Д. Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 1991. – 200 с.
111. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001, – 168 с.
112. Слезингер Г. Э. Научная организация труда в управлении производственным коллективом / Г. Э. Слезингер. – М. : Экономика, 1991. – 356 с.
113. Словарь-справочник менеджера / под ред М. Г. Лапусты. – М., 1996. – 580 с.
114. СН 400-69 Временные указания по проектированию зданий административных учреждений и проектных организаций // Государствен-

ный комитет по гражданскому строительству и архитектуре при Госстрое СССР, 08.10.1969 // – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.normacs.com/doc/d1068577/>.

115. Современная энциклопедия психологических тестов / Сост. В. Ю. Лившиц. – Донецк : ООО ПКФ «БАО», 2002. – 384 с.

116. Соколов А. В. Ценностные ориентации постсоветского гуманитарного студенчества / А. В. Соколов, О. И. Щербакова // Социологические исследования. – 2003. – С. 114–123.

117. Соловьев В. С. Оправдание добра: Нравственная философия / В. С. Соловьев – М. : Республика, 1996. – 479 с.

118. Социальная ориентация личности / Ю. И. Матвеев. – Ростов н/Д., 1990. – 155 с.

119. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы // – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.plam.ru/bislit/taim_menedzhment_24_chasa_yeto_ne_predel/p3.php

120. Таранов П. С. Золотая книга руководителя / П. С. Таранов. – М. : ГРАНД : Фаир пресс, 2006. – 494 с.

121. Токарев В. Профессиональные навыки менеджера (“обогащенный самоменеджмент”) : доклад / В. Токарев. – [Электронный ресурс] : – Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-22247.html>.

122. Трейси Б. 21 секрет успеха миллионеров / Б. Трейси. – Мн. : ООО «Попурри», 2001. – 128 с.

123. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

124. Управление организацией: Энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева. – М., 2001. – 520 с.

125. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

126. Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения / В. Усов, С. Французова // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 5. – С. 41–46.

127. Уткин Э. А. Профессия – менеджер / Э. А. Уткин. – М., 1992. – 176 с.

128. Уткин Э. А. Управление компанией / Э. А. Уткин. – М., 2001. – 145 с.

129. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004. – 292 с.

130. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника : навч. посібник / А. Б. Фальзер, О. В. Доброневський. – К., 1993. – 383 с.

131. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». [Текст] / С. Р. Филонович. – Модуль 9. – М., 2000. – 580 с.

132. Фишер М. Секрет миллионера / М. Фишер ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 2001. – 128 с.
133. Форсайт П. Делу – время: Как правильно распоряжаться своим временем / П. Форсайт ; пер. с англ. – Мн. : Амалфея, 1998. – 272 с.
134. Форсит П. Начинаяте с главного. Как наиболее эффективно использовать ваше время / П. Форсит. – СПб. : Изд-во Баланс-Клуб, 2004. – 178 с.
135. Франклин Б. Время-деньги! / Бенджамин Франклинг ; под ред. М. П. Николаева. – М. : АСТ, 2014. – 230 с.
136. Хилл Н. Вы сами способны творить чудеса / Н. Хилл ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 2002. – 192 с.
137. Хилл Н. План достижения успеха / Н. Хилл ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 2002. – 240 с.
138. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
139. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К., 2005. – 420 с.
140. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник [для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
141. Хобта І. П. Активна життєва позиція / І. П. Хобта. – К., 1984. – 113 с.
142. Холодная Г. Н. Нормирование труда в промышленности: учебник для вузов / Г. Н. Холодная. – М. : Экономика. 1978. – 279 с.
143. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. – М. : Экономика, 1996. – 139 с.
144. Хроленко, А. Т. Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. – М. : Экономика, 2005. – 250 с.
145. Что необходимо знать менеджеру: Словарь : учеб. пособие / В. С. Верлока, М. В. Макаренко, О. С. Марченко и др. – 1994. – 201 с.
146. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе: пер. с нем. Л. Н. Цедилина; под ред. В. В. Шолерова. – М. : Прогресс, 2005. – 240 с.
147. Шегеда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие / А. В. Шегеда. – К. : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
148. Шейнов В. П. Практические приемы менеджмента : учебн. пособие / В. П. Шейнов. – М. : Амалфея, 2005. – 160 с.
149. Шекспировские чтения. Науч. совет РАН «История мировой культуры» / гл. ред. А. В. Бартошевич, отв. ред. И. С. Приходько. – М. : Издательство Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 404 с.

150. Шеремета П. Эффективное лидерство / П. Шеремета // Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают. – К., 2004. – № 2. С. 42–57.
151. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : учеб. пособие / В. Г. Шипунов. – М. : Высшая шк., 2006. – 275 с.
152. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. / О. С. Штепа. – Львів : Вид-во Львівського університету ім. І. Франка, 2012. – 361 с.
153. Якокка Ли Карьера менеджера / Якокка Ли, У. Новак ; пер. с англ. – Мн. : ООО «Попурри», 2002. – 416 с.
154. Яшкина Н. В. Необходимость и сущность управления / Н. В. Яшкина // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2010. – № 8. – С. 3–22.
155. How to Get Control of Your Time and Your Life // Перевод Ю. Емельянов, Н. Емельянова. Редактор и корректор А. Медведев. – М. : Агентство «ФАИР», 1996 // [Электронный ресурс] : – Режим доступа : <http://skyfamily.ru/books/alan/>
156. Thomas V. Bonoma. Chutes and Ladders: Growing the General Manager / Thomas V. Bonoma and Joseph C. Lawler // Sloan Management Review. – Spring 1989. – P. 27–37.
157. Katzenbach J. R., Smith D. Why teams matter? // The McKinsey Quarterly. 1992. Vol. 3. November. P. 3–27.
158. Hendricks, Dr. William et al. Secrets of Power Presentations. Franklin Lakes, N.J. : Career Press, 1996.
159. Robertson, I. T. and Smith, M. (2001). Personnel Selection, Journal of Occupational and Organisational Psychology, vol. 74. no. 4, pp. 441–72.
160. Conger J. A., Kanungo R. N. Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness. – San Francisco/London. – 1988.
160. Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory//Organization Science. – 1993. – Vol. 4. – N 4. – P. 577–594.
161. Neuberger O. Führen und geführt werden. 3. Aufl. – Stuttgart. – 1990.
162. Jung C. G. Die Dynamik des Unbewussten. – Olten. – 1967.
163. Morgan G. Image of organization. – Beverly Hills. – 1986.