

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

*С.Д. Резник, С.Н. Соколов,
Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко*

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК



ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования Российской Федерации
Пензенская государственная архитектурно-строительная академия
Нижегородский государственный университет
Волгоградский государственный университет

С.Д. РЕЗНИК

С.Н. СОКОЛОВ

Ф.Е. УДАЛОВ

В.В. БОНДАРЕНКО

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Под общей редакцией д.э.н., профессора С.Д. Резника

Рекомендовано Министерством
образования Российской Федерации
в качестве учебника по специальности
061100 «Менеджмент организации»

Москва
ИНФРА-М
2004

УДК 65.015(075.8)
ББК 65.050.2я73
П27

Рецензенты: зав. кафедрой «Общий и стратегический менеджмент» Государственного университета — Высшей школы экономики, проф. А.Н. Дятлов,
профессор кафедры «Управление человеческими ресурсами» Государственного университета — Высшей школы экономики д ф -м.н С.Ф. Филонович;
зав. кафедрой «Менеджмент» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева д.э.н., проф. Е.А. Неретина.

Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. —
П27 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 622 с. —
(Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-000999-X

Рассматриваются история, сущность и содержание персонального менеджмента, управление собственной карьерой, организация своего рабочего времени и технология планирования личной работы руководителя, информационное и коммуникационное обеспечение, пути рационализации менеджерского труда, работоспособность и личный самоконтроль в работе менеджера и др.

Учебник подготовлен межрегиональным коллективом авторов — преподавателями вузов, входящих в Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента, и предназначен для студентов специальности 061100 «Менеджмент организаций». Может быть использован студентами других экономических и технических специальностей.

ББК 65.050.2я73

ISBN 5-16-000999-X

© С.Д. Резник, С.Н. Соколов,
Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко, 2002

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9	
ВВЕДЕНИЕ	11	
РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ИСТОРИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА		
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА		16
1.1. Общая модель качеств современного менеджера	16	
1.2. Моделирование системы персонального менеджмента	22	
1.3. Что должен знать и уметь менеджер в сфере персонального менеджмента	39	
<i>Практическое задание</i>	42	
<i>Контрольные вопросы</i>	44	
<i>Рекомендуемая литература</i>	45	
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА		46
2.1. Становление НОТ за рубежом	46	
2.2. Становление НОТ в России	60	
2.3. Принципы поиска резервов в управлении	66	
<i>Практическое задание</i>	71	
<i>Контрольные вопросы</i>	71	
<i>Рекомендуемая литература</i>	72	
РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ		
ГЛАВА 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ		73
3.1. Значение постановки целей	73	
3.2. Технология поиска жизненных целей	76	
3.3. Формулирование целей	83	
<i>Практическое задание</i>	90	
<i>Контрольные вопросы</i>	90	
<i>Рекомендуемая литература</i>	91	
ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ		92
4.1. Самомаркетинг	92	
4.2. Влияние личных особенностей на выбор карьеры	106	
4.3. Управление профессиональной карьерой	110	

<i>Практическое задание</i>	120
<i>Контрольные вопросы</i>	122
<i>Рекомендуемая литература</i>	122
ГЛАВА 5. ПОИСК И ПОЛУЧЕНИЕ РАБОТЫ	123
5.1. Поиск работы	123
5.2. Самореклама	129
5.3. Собеседование с работодателем	136
5.4. Заключение контракта	149
5.5. Работа за рубежом	152
<i>Практическое задание</i>	156
<i>Контрольные вопросы</i>	156
<i>Рекомендуемая литература</i>	156
ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ	157
6.1. Адаптация в коллективе	157
6.2. Освоение новой работы	164
6.3. Закрепление успеха	167
<i>Практическое задание</i>	173
<i>Контрольные вопросы</i>	173
<i>Рекомендуемая литература</i>	174
РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ	
ГЛАВА 7. ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	175
7.1. Значение фактора времени	175
7.2. Типичные ошибки руководителей	177
7.3. Принципы эффективного использования времени	181
7.4. Правила личной организованности и самодисциплины	184
7.5. Методы учета и анализа использования времени руководителя	190
<i>Практическое задание</i>	199
<i>Контрольные вопросы</i>	199
<i>Рекомендуемая литература</i>	199
ГЛАВА 8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПРИОРИТЕТАХ	201
8.1. Значение, особенности и виды принимаемых решений	201
8.2. Методы принятия решений	207
8.3. Принцип Парето как основа принятия собственных решений	211
8.4. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ	212
8.5. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра	215
<i>Практическое задание</i>	218
<i>Контрольные вопросы</i>	218
<i>Рекомендуемая литература</i>	218

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ	220
9.1. Истоки эффективного управления временем	220
9.2. Система планирования личного труда руководителя	223
9.3. Техника планирования личного времени руководителя	228
9.4. План и распорядок рабочего дня	235
<i>Практическое задание</i>	242
<i>Контрольные вопросы</i>	243
<i>Рекомендуемая литература</i>	243
ГЛАВА 10. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ	244
10.1. Основы делегирования	244
10.2. Основные цели и ситуации делегирования	253
10.3. Преимущества и недостатки делегирования	256
<i>Практическое задание</i>	260
<i>Контрольные вопросы</i>	261
<i>Рекомендуемая литература</i>	261
 РАЗДЕЛ IV. РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА	
ГЛАВА 11. РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ	262
11.1. Организация рабочих мест	263
11.2. Планировка рабочих мест	266
11.3. Техническое оснащение рабочих мест	268
11.4. Совершенствование условий труда	271
<i>Практическое задание</i>	275
<i>Контрольные вопросы</i>	275
<i>Рекомендуемая литература</i>	275
ГЛАВА 12. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА	276
12.1. Значение и роль информации в работе менеджера	276
12.2. Виды служебных документов	278
12.3. Требования к служебным документам	282
12.4. Текст документов	288
12.5. Организация работы с документами	289
12.6. Использование ЭВМ в работе с документами	293
<i>Практическое задание</i>	296
<i>Контрольные вопросы</i>	296
<i>Рекомендуемая литература</i>	297
ГЛАВА 13. МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ	298
13.1. Работа над текстом	298
13.2. Тренировка памяти	305
13.3. Записная книжка руководителя	309

13.4. Умение слушать собеседника	312
13.5. Разговор по телефону	315
13.6. Служебная командировка	319
<i>Практическое задание</i>	326
<i>Контрольные вопросы</i>	326
<i>Рекомендуемая литература</i>	326

РАЗДЕЛ V. КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 14. ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ	328
14.1. Способы управления собеседником	328
14.2. Основные правила в искусстве убеждения	330
14.3. Виды убеждающих воздействий	339
<i>Практическое задание</i>	345
<i>Контрольные вопросы</i>	345
<i>Рекомендуемая литература</i>	345
ГЛАВА 15. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ	347
15.1. Подготовка к выступлению	347
15.2. Техника выступления	353
15.3. Основы ораторского мастерства	361
15.4. Самоанализ качества выступления	365
<i>Практическое задание</i>	367
<i>Контрольные вопросы</i>	368
<i>Рекомендуемая литература</i>	368
ГЛАВА 16. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	369
16.1. Значение делового общения	369
16.2. Подготовка и проведение деловой беседы	372
16.3. Правила проведения переговоров	381
16.4. Национальные стили ведения переговоров	393
<i>Практическое задание</i>	398
<i>Контрольные вопросы</i>	398
<i>Рекомендуемая литература</i>	398
ГЛАВА 17. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ	400
17.1. Виды деловых совещаний	400
17.2. Подготовка совещания	403
17.3. Проведение совещания	408
17.4. Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний	411
<i>Практическое задание</i>	414
<i>Контрольные вопросы</i>	414
<i>Рекомендуемая литература</i>	414
ГЛАВА 18. СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	416
18.1. Роль и задачи секретаря	416

18.2. Культура поведения секретаря	421
18.3. Взаимодействие руководителя с секретарем	423
18.4. Взаимодействие секретаря с руководителем	430
<i>Практическое задание</i>	435
<i>Контрольные вопросы</i>	435
<i>Рекомендуемая литература</i>	435

РАЗДЕЛ VI. РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 19. САМООРГАНИЗАЦИЯ ЗДОРОВЬЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	436
19.1. Физические нагрузки	439
19.2. Питание	444
19.3. Сон	453
19.4. Закаливание и водно-питьевой режим	454
19.5. Дыхание, тишина, цвет	463
<i>Практическое задание</i>	473
<i>Контрольные вопросы</i>	474
<i>Рекомендуемая литература</i>	474
ГЛАВА 20. ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВЫЕ РЕЗЕРВЫ РАБОТОСПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	475
20.1. Мобилизация волевых качеств руководителя	475
20.2. Эмоциональный потенциал работоспособности	477
<i>Практическое задание</i>	488
<i>Контрольные вопросы</i>	489
<i>Рекомендуемая литература</i>	489
ГЛАВА 21. ГИГИЕНА УМСТВЕННОГО ТРУДА И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	490
21.1. Гигиена умственного труда руководителя	490
21.2. Психологическая подготовка руководителя к работе	507
<i>Практическое задание</i>	518
<i>Контрольные вопросы</i>	518
<i>Рекомендуемая литература</i>	518
ГЛАВА 22. ИМИДЖ МЕНЕДЖЕРА	520
22.1. Внешняя привлекательность	520
22.2. Соблюдение правил делового этикета	526
22.3. Организация презентаций	532
22.4. Система «Паблик рилейшнз»	540
<i>Практическое задание</i>	547
<i>Контрольные вопросы</i>	548
<i>Рекомендуемая литература</i>	548

ГЛАВА 23. САМОКОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ	549
23.1. Контроль процессов и результатов	549
23.2. Контроль дня (самоконтроль)	554
<i>Практическое задание</i>	557
<i>Контрольные вопросы</i>	557
<i>Рекомендуемая литература</i>	557
ГЛАВА 24. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА	559
24.1. Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала	559
24.2. Методы оценки организации управленческого труда	562
24.3. Показатели экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда	570
<i>Практическое задание</i>	575
<i>Контрольные вопросы</i>	576
<i>Рекомендуемая литература</i>	576
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)	577
ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ	579
ПРИЛОЖЕНИЯ	589
1. Рейтинг экономических профессий	589
2. Этапы карьеры менеджера и удовлетворяемые потребности	590
3. Определение профессиональных склонностей (разработка академика Е.А. Климова)	591
4. Пример профессионального резюме	594
5. Перечень часто встречающихся вопросов на собеседовании	596
6. Форма контракта	597
7. Тест на эффективность слушания	599
8. Критерии оценки качества выступления	600
9. Организационная подготовка делового совещания	601
10. Тест «Умеете ли вы вести совещание?»	603
11. Тест «Умаете ли Вы руководить самим собой?»	605
СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ	608
ОБ АВТОРАХ	619

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономика и общество России переживают период глубоких преобразований. Непрерывная перестройка организационных структур, децентрализация управления, обновление технологий, стиля и методов руководства усиливают значение деятельности менеджера, развивая в нем качества творца и лидера инноваций. Эффективный труд руководителя — это органический сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которому можно и нужно научить, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента представляет читателю первый систематизированный учебник по персональному менеджменту (или, что тоже правильно, по самоменеджменту, или по организации личного труда руководителя), подготовленный творческим межрегиональным коллективом авторов.

Персональный менеджмент (*selfmanagement*) — наука о самоорганизации и самоуправлении человека — представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Как показывает практика, недостатки в организации личного труда руководителей, в конечном счете, сводятся к неэффективному использованию ими важнейшего ресурса — рабочего времени.

В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда их подчиненных.

Основной замысел предлагаемого учебника направлен на формирование целостной системы организации личного труда менеджера. Это очень важно, ибо любому менеджеру необходимо знать, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, когда, как и кому делегировать полномочия, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд, как выступать публично, готовить и проводить индивидуальную беседу с подчиненными, деловые переговоры, деловые совещания, взаимодействовать с секретарем, как, наконец, поддерживать и

повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж.

Обо всем этом идет речь в 24 главах данного учебника.

К его достоинствам, бесспорно, следует отнести то, что большая часть представленного материала является не только теоретическим обоснованием системы личной самоорганизации менеджера, но, прежде всего, результатом серьезных научных исследований, проведенных авторами, представляющими вузы крупных регионов России: Пензенского, Нижегородского и Волгоградского. К положительным качествам учебника следует отнести также доступный стиль изложения материала, наличие практических заданий, развивающих навыки самоуправления менеджера.

Курс «Персональный менеджмент», для изучения которого подготовлен настоящий учебник, широко изучается и давно применяется в зарубежной практике подготовки управленческих кадров. В России же существует определенный пробел в специальной литературе по данному направлению.

Уверен, что использование учебника «Персональный менеджмент» в высших учебных заведениях Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента будет способствовать повышению профессиональной культуры будущих менеджеров прежде всего в сфере личной самоорганизации.

Это очень важно, ибо совершенно очевидно, что если человек не в состоянии хорошо управлять не только собственной жизнью, но и собственными делами, то очень трудно надеяться, что он сможет эффективно управлять другими людьми.

Усилиями межрегионального авторского коллектива под руководством члена президиума УМО проф. С.Д. Резника продолжена реализация идей развития Учебно-методического объединения по консолидации интеллекта ведущих ученых и преподавателей в сфере менеджмента, широкой реализации передовых педагогических идей в вузах объединения.

Э.М. Коротков

Зам. председателя Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента, проректор Гос. ун-та управления, д.э.н., проф., заслуженный деятель науки Российской Федерации

ВВЕДЕНИЕ

Сколько способных и даже талантливых людей не достигли вершин и серьезных успехов в жизни, не сделали хорошей карьеры по одной лишь причине: не смогли наилучшим образом распорядиться ни своим временем, ни своими способностями и, как следствие, правильно организовать свою жизнь и свою деятельность.

Временем как ресурсом любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны.

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда — явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления.

Переход российской экономики на рыночные рельсы потребовал резкого роста интенсивности труда руководителей предприятий, фирм, организаций.

Как показывают многочисленные исследования, руководители из-за нехватки времени увеличивают свой рабочий день. В итоге им не остается времени и сил на повышение своей квалификации, рост культуры, отдых и сохранение здоровья, семью, личностное развитие. Следует иметь в виду, что нехватка времени — не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Если руководитель постоянно занят «горящими делами», поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, а зависит от обстоятельств, то со временем он теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы. Его действия все больше приобретают авральный характер оперативного гашения конфликтов, ликвидации сбоев, а в общем — «латания дыр». В силу огромной перегруженности наиболее важные, проблемные задачи он уже не решает. Остаются в стороне перспективные вопросы, а это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится заниматься, тратя на это большое количество времени.

Можно смело утверждать: организация процесса жизнедеятельности руководителя — не только его личное дело. Если подчиненные не знают, когда смогут попасть на прием к руководителю, то стремятся попасть к нему как со срочными, так и с менее срочными делами. Никто не уверен, что для рассмотрения его дел у руководителя найдется время, поэтому вопросы не выносятся заранее на рассмотрение руководителю, а «пробиваются». Никто заранее не знает, когда его вызовут для доклада о проделанной работе, и поэтому постепенно утрачивается потребность в планировании своей работы. Система беспорядочного использования рабочего времени нередко исходит от самого руководителя и возвращается к нему в виде необходимости непрерывно тратить время на решение горящих проблем.

Организация личного труда руководителя не может не учитывать индивидуальные особенности людей. Тут нельзя руководствоваться жесткими правилами и нормами.

Вместе с тем, и наука, и практика управления убедительно доказывают возможность и необходимость эффективной организации личного труда руководителей. Ведь в деятельности успешно работающих руководителей есть общие черты, которые можно выявить, сформулировать в виде принципов, практических советов, целесообразных для данной сферы менеджмента.

Опыт показывает: жизнь, личный труд руководителя на работе и в собственном доме могут и должны быть организованы в систему.

Персональный менеджмент (самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

- 1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- 2 — личная организованность;
- 3 — самодисциплина;
- 4 — знание техники личной работы;
- 5 — способность делать себя здоровым;
- 6 — эмоционально-волевой потенциал;
- 7 — самоконтроль.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей

работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

Главные потери времени мы несем из-за нашего собственного промедления, нерешительности, отсутствия самодисциплины, неумения вовремя сказать «нет», неправильного делегирования части своих полномочий подчиненным, из-за неумения отделить главное от второстепенного, от постоянной жизненной расхлябанности и неорганизованности, неспособности поддерживать свою работоспособность, незнания техники личной работы.

Мы, естественно, не можем управлять самим временем. Но мы можем управлять своими делами с учетом фактора времени. Отметим, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, — планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. Максимально использовать отпущенное время поможет специальный набор управленческих приемов и навыков. Необходимо продумать заранее, что делать, как делать и кому поручить дело. По существу, «количество» времени у всех одинаково, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Менеджер должен овладеть наукой и искусством управления самим собой, освоить приемы персонального менеджмента. Это позволит руководителю:

- эффективно организовывать свой личный труд и труд своих подчиненных;
- кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей;
- постоянно повышать квалификационный уровень;
- избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность;
- достигать наилучших результатов труда;
- получать удовлетворение от выполняемой работы.

Основной целью изучения дисциплины «Персональный менеджмент» является овладение искусством и наукой самоуправления, методами и приемами управления личной карьерой, рационализации собственного труда, техникой и приемами убеждения, методами и навыками повышения и сохранения своей работоспособности. Все эти навыки крайне необходимы будущим менеджерам для их успешной работы.

Учебник состоит из шести смысловых разделов, включающих 24 главы.

В первом разделе «*Сущность, содержание и история персонального менеджмента*» рассматриваются развитие науки об органи-

зации труда и управления в России и за рубежом, сущность и содержание персонального менеджмента. Здесь представлены общая модель качеств менеджера и место персонального менеджмента в этой системе.

Второй раздел учебника *«Управление личной карьерой»* посвящен технологии управления жизнедеятельностью и личной карьерой менеджера. Речь идет об определении жизненных целей, технологии выбора карьеры, поиска и получения работы, способах адаптации в коллективе и методах достижения успеха на этой работе.

Третий раздел *«Управление собственным временем»* основное внимание уделяет проблеме управления и эффективного использования личного времени руководителя. Здесь обоснованы правила и приемы экономии времени, технология планирования личной работы и др.

Главы четвертого раздела *«Рабочее место и информационное обеспечение работы менеджера»* посвящены совершенствованию условий и методам интенсификации труда, роли информации в личной работе менеджера. Здесь рассматриваются проблемы делопроизводства и пути рационализации работы с информацией, система деловых записей руководителя и др.

Пятый раздел *«Коммуникации в работе менеджера»* раскрывает составляющие элементы проблемы современного делового общения: публичное выступление руководителя, индивидуальная беседа, деловые переговоры, деловое совещание, взаимодействие с секретарем.

Заключительный, шестой раздел учебника *«Работоспособность и личный самоконтроль деятельности менеджера»* посвящен проблеме повышения работоспособности менеджера и самоконтролю его деятельности. Кроме того, в этом разделе внимание уделено имиджу и личной привлекательности менеджера, а также организации презентаций.

К методическим особенностям учебника можно отнести: комплексный подход к проблеме управления руководителем процессами своей жизнедеятельности, использование большого библиографического аппарата, наличие практических заданий и контрольных вопросов, закрепляющих теоретический материал.

Приципы, рекомендации и практические приемы, изложенные в учебнике, являются общеприменимыми и могут быть использованы как руководителями, так и рядовыми сотрудниками. Их можно использовать не только на работе, но и при планировании семейной экономики.

В основу написания учебника положен российский и зарубежный опыт; а также учтены результаты научных исследований, выполненных авторами на предприятиях Пензенской, Нижегородской и Волгоградской областей.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам: проф. А.Н. Дятлову, д.э.н., проф. Е.А. Неретиной, д.ф.-м.н., проф. С.Ф. Филоновичу.

Особую признательность авторский коллектив выражает заместителю председателя УМО вузов России по образованию в области менеджмента, заслуженному деятелю науки РФ, д.э.н., проф. Э.М. Короткову за внимание и постоянную поддержку при подготовке учебника к печати.

Выражаем благодарность за помощь в обработке и оформлении учебного пособия, оказанную редактором В.М. Хлебушкиным, инженером Н.Ю. Загуменновой и ст. лаборантом кафедры «Менеджмент» Л.С. Зябловой.

РАЗДЕЛ I

СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ИСТОРИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Не может управлять другими тот,
кто не в состоянии управлять самим собой.*

Английская пословица

*Общая модель качеств современного менеджера —
Моделирование системы персонального менеджмента —
Что должен знать и уметь менеджер в сфере персональ-
ного менеджмента*

1.1. Общая модель качеств современного менеджера

В развитых странах мира господствует убеждение, что основа успеха любой фирмы — высококлассные менеджеры.

В книге «Курс для высшего управленческого персонала» [212, с. 34] одна из классификаций требований к руководящему персоналу содержит следующие качества:

1. Высокий интеллект.
2. Способность к достижению поставленных целей.
3. Готовность принимать на себя ответственность.
4. Способность выступать в роли мудрого советчика и консультанта.

5. Способность чувствовать себя уверенно в путанице организационных взаимоотношений и событий.

Сюда же добавляются:

- большая выдержка, крепкие нервы и целенаправленность;
- дружественное, приветливое, но деловое обращение с людьми.

Конечно, требования к качествам руководителя возникли не вдруг.

Один из первых сводов требований к руководителю сформулировал античный автор Оносандро Византиец Маврикий (VI столетие). Этот свод гласит: «Руководителя хотели видеть благочестивым и справедливым, опытным в своем деле, умным и решительным. Ко всему относиться спокойно и невозмутимо, быть простым и сдержанным в поведении, не заботиться слишком о себе и своих потребностях, остерегаться жадности и корыстолюбия, ибо корыстолюбивого не любят свои и презирают враги.

Руководитель должен оберегать права подчиненных, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем.

Решившись действовать быстро, так как благоприятный случай выпадает редко и его надобно ловить, не возноситься при удаче и не падать духом от неудач — приметы твердого и непреклонного ума.

Предвидение — одно из наивысших качеств. Люди больше ценят счастливого, чем храброго. ибо первому дается все без труда, а другому с большими потерями.

Нужно уметь точно определить, кому что можно поручить. Хитрых надо избегать больше, чем злых, ибо если злые что-нибудь захотят сделать, то не сумеют скрыть, замыслы же хитрых очень трудно отгадать. Дисциплина и наказание вызывают доверие к начальству и надежду на возможные награждения.

За непомерную строгость ненавидят, снисходительность вызывает презрение» [171, с. 33].

Фредерик Тейлор, которого считают отцом современной науки организации и управления, утверждал, что хороший управляющий должен обладать следующими качествами: умом, образованием, опытом, тактом, энергией, сообразительностью, честностью, здравым смыслом, здоровьем. В то же время Ф. Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами.

А вот как трактуется перечень качеств, присущих хорошему руководителю, в книге Б. Карлофа «Деловая стратегия».

Хороший руководитель — это человек: экстравертный, открытый; любознательный; восприимчивый на результат; решительный;

тельный; критически настроенный; опытный, терпеливо относящийся к ошибкам; обаятельный; внушающий доверие и энтузиазм; спокойный; готовый выслушать других; добросердечный и внимательный; свободный от предрассудков; смелый; невозмутимый; гибкий; готовый способствовать развитию других.

В течение долгого времени господствовало убеждение, что успешное руководство в бизнесе немыслимо без интеллекта, образования и аналитических способностей.

В середине 70-х годов прошлого века произошла переоценка ценностей и было выявлено, что для успеха в бизнесе важны и другие качества. Это, в первую очередь, деловой опыт, творческий подход, напористость и кругозор.

А вот какие требования к руководителям предъявил Ричард Герстенберг — человек, стоявший в 70-е годы прошлого столетия у руля самой крупной в мире капиталистической корпорации «Дженерал моторз».

Первое требование — **компетентность**.

— Каждый менеджер, — говорил Р. Герстенберг, — должен профессионально знать, как выполнять свою работу. Он не обязательно должен делать это теми же приемами, как кто-либо другой, но он должен знать, как это делать наилучшим образом, хотя и своим путем, в своей манере. Знания по управлению могут быть получены, если вы достаточно прилежны и усидчивы, чтобы добыть их из книг, достаточно проникательны и самокритичны, чтобы усвоить их из вашего опыта, и достаточно восприимчивы и скромны, чтобы извлечь их из опыта других. Никто здесь, в «Дженерал моторз», не может рассчитывать на то, чтобы сначала получить работу, а только потом узнавать, как ее выполнять. У каждого руководителя так много обязанностей и они так тяжелы, что он не может себе позволить роскошь учиться на ошибках.

Второе требование, хотя его теперь многие считают старомодным, — это **достоинство и высшая ответственность во всех делах**. У каждого руководителя эта черта должна быть обращена и к себе, и к большому числу людей, с кем он ежедневно взаимодействует: поставщикам, потребителям, коллегам. Это больше, чем деловая этика, — требование подходить к каждой ситуации ответственно и с достоинством. Требование такое же простое, как и мучительно трудное.

Третье требование — это **чувство нового и умение рисковать**. Мы хотим иметь работников, которые идут впереди того, что делаем сегодня, всегда ищут новые возможности, прислушиваются к их зову, готовы и способны использовать их.

— Никакая другая компания на Западе, — говорил Ричард Герстенберг, — не имеет больше ресурсов, чем мы, для использования любых новых возможностей. Вот почему мы хотим, чтобы наши менеджеры всегда были готовы практически и эффективно использовать эти ресурсы, были готовы рисковать. Воля, способность к риску должны сочетаться с умением планировать, смотреть вперед. Планирование не исключает риска, как это многим кажется. Хорошее планирование вооружает тех, кто способен рисковать. Да, мы хотим самых лучших, делающих крупные ставки, менеджеров.

Четвертое требование — **чувствительность и подвижность**. Это подлинно великое качество руководителя, которое должно «работать» постоянно. Чувствовать окружение, возникающие нужды, время, события — это значит уважать мнение других, постоянно стремиться к саморазвитию и быть готовым к изменениям. Некоторые люди так никогда и не приобретают этого качества, другие могут обладать им и затем потерять его, но никто не может осуществлять руководство без этого качества.

Пятое и последнее требование — **высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом**. Именно это отличает сегодня лучших людей в «Дженерал моторз».

В 1987 г. на русском языке вышла книга японского автора Тоёхиро Хоно «Стратегия и структура японских предприятий» [М.: Прогресс, 1987]. В разделе «Качества управления, которые необходимы менеджерам высшего уровня» представлены мнения 41 президента промышленных фирм. Главными качествами они считают: широкий взгляд, способность предвидеть перспективу, инициативность, настойчивость и способность рисковать, целенаправленность в работе, желание учиться, умение свободно и четко ставить перед подчиненными цели, беспристрастность, умение максимально использовать возможности подчиненных, личное обаяние, способность сплотить группу, здоровье.

Промышленные лидеры нашего столетия уже работают в тех компаниях, которые они позднее возглавят. Сегодня проблема в том, чтобы удержать их в фирме и заставить проявить свои организаторские возможности. Как это сделать? «Не так уж и сложно!» — считают нынешние руководители. Во-первых, надо разработать программу подготовки управляющих высшего звена. Во-вторых, не следует бояться возлагать на них большую ответственность, в том числе и финансовую. Не стоит строго карать за промахи, лучше показывать верный путь решения проблемы. В-третьих, целесообразно включать на какое-то время молодых

управляющих в состав корпорационных комитетов по стратегическому планированию с тем, чтобы они могли получать представление о деятельности фирмы. Наконец, заинтересовать их материально.

Из отношения руководителя к самому себе прежде всего следует выделить необходимость быть примером для подчиненных. Руководитель должен быть в одежде зеркалом простоты, в образовании — зеркалом бдительности и прилежания, в поступках — зеркалом умеренности и искусности, в речах — зеркалом разговора и молчания, в частной и общественной жизни — зеркалом благоразумия.

Нельзя забывать, что, если люди усомнятся в нравственных качествах руководителя, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, никакой речи об авторитете быть не может. Личность руководителя будет вызывать насмешки, умело руководить коллективом, добиваться высоких результатов в работе он не сможет.

Быть примером для подчиненных очень непросто, но вполне возможно. Люди стремятся походить на нравственный идеал — эмоционально окрашенный, внутренне принятый образ руководителя, который становится регулятором поведения подчиненного [197, с. 55].

Итак, руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер — это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

Классифицировать качества современного менеджера можно, исходя из конкретных критериев, определяемых следующими сферами деятельности менеджера (рис. 1).

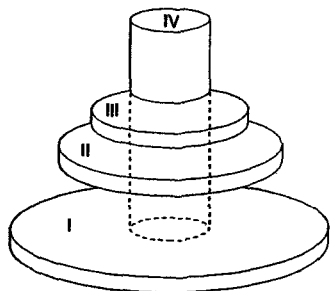


Рис. 1. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера:

- I — общая организационно-управленческая деятельность (организация, фирма, предприятие) — самая массивная область,
- II — социальная (коллектив),
- III — производственная (собственно производство),
- IV — личность самого менеджера (самоменеджмент), стержневая для перечисленных сфер деятельности

Таким образом, общая интегрированная модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, каждое из которых предназначено для управления в перечисленных областях его деятельности.

Рассмотрим смысловое значение указанных сфер деятельности и соответствующих им моделей качеств менеджера.

Модели качеств менеджера могут рассматриваться как различные уровни (оболочки или кольца) интегрированной модели (рис. 2).

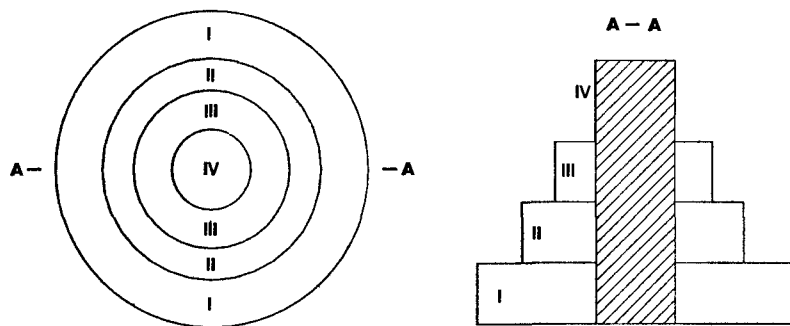


Рис. 2. Интегрированная система (модель) качеств менеджера:

- I — организационно-управленческая;
- II — социально-психологическая;
- III — производственная,
- IV — модель качеств персонального менеджмента (самоменеджмента), умения управлять самим собой

Менеджер — руководитель всех сфер жизнедеятельности коллектива, например руководитель фирмы, предприятия (рис. 1, сфера I). Этой сфере соответствует организационно-управленческая классификация, отражающая общие управленческие требования к менеджеру (табл. 1).

Таким образом, интегрированная модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, состоящая из критериев первого и второго уровней, каждый из которых предназначен для управления всеми вышеназванными сферами его деятельности.

С точки зрения персонального менеджмента наибольший интерес представляет четвертый блок — сфера личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рис. 2).

Таблица 1

**Общая (организационно-управленческая) классификация
и критерии оценки управленческих качеств руководителя
современного (предпринимательского) типа**

Ранги качеств	Группы качеств (первый уровень)	Критерии первого уровня
1	Профессиональная управленческая компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления производством и людьми, знание работы на конкретной управленческой должности
2	Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми
3	Деловитость	Отношение к делу
4	Моральные качества	Отношение к нравственности
5	Политическая культура	Отношение к интересам общества, трудового коллектива и личности работника
6	Работоспособность	Способность к активной продолжительной творческой деятельности

1.2. Моделирование системы персонального менеджмента

Что же такое *персональный менеджмент* или, другими словами, *самоменеджмент*? Существует несколько точек зрения на суть данного понятия и, как следствие, — множество определений.

Есть достаточно конкретное, специфически направленное представление о сути самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [68, с. 10].

В большинстве источников можно найти определение этого термина как самоуправления, процесса самодеятельности, возвышения личности.

Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмы, генетическая программа), так и с организацией (вещей, людей, идей, отношений), социальным управлением [181, с. 24].

Созвучно с этим определение предмета персонального менеджмента: **самоменеджмент — это саморазвитие индивида-менеджера или (по В. Кирпичеву, 1994) личная тектология (организационная наука управления самим собой).**

Таким образом, персональный менеджмент — это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и

практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Основная *цель персонального менеджмента* состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Речь идет о том, чтобы положение, при котором типичны неупорядоченная работа и обусловленные внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «Круг правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента [68, с. 34].

Во внешнем круге этой модели определены следующие пять функций (рис. 3):

- 1 — *постановка цели*. Анализ и формирование личных целей;
- 2 — *планирование*. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3 — *принятие решений*. Принятие решений по предстоящим делам;
- 4 — *реализация и организация*. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;
- 5 — *контроль*. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей);

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

- 6 — *информация и коммуникация*. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются.



Рис. 3. Модель связи функций самоменеджмента

В табл. 2 представлена техника самоменеджмента [72, с. 36], где каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат.

Ошибка многих, даже опытных менеджеров, которые недооценивают самоменеджмент, заключается в том, что они предпочитают:

- правильно делать дела, вместо того чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы, вместо того чтобы создавать творческие альтернативы;
- сберегать средства, вместо того чтобы оптимизировать их использование;
- исполнять долг, вместо того чтобы добиваться результатов;
- снижать издержки, вместо того чтобы повышать прибыль.

Разумная самоорганизация позволит менеджеру получить следующие преимущества:

1. Выполнять работы с меньшими затратами.
2. Лучше организовать свой личный труд.
3. Получать лучшие результаты труда.
4. Быть меньше загруженным работой.
5. Меньше допускать ошибок при выполнении своих функций.
6. Получать удовлетворенность от работы.
7. Допускать меньше спешки, уменьшая стрессовые перегрузки.
8. Повышать свою квалификацию.
9. Добиваться лучших результатов труда.
10. Достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Таблица 2

Техника самоменеджмента

Функция — глава	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат
Постановка целей	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
Планирование	Годовое планирование. Месячное планирование. Декадное планирование. Планирование дня. Принципы временного менеджмента. Метод «Альпы» Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков использования
Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем. Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
Реализация и организация	Распорядок дня. График продуктивности. Биоритм, самопроявление, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни

Существо системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели — требований к качествам менеджера, способного управлять самим собой (табл. 3).

Таблица 3

Модель качеств менеджера: «Умение управлять самим собой»

№ п/п	Основные группы качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3	4
1	Способность правильно формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру
2	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приверженность системному подходу 2. Умение ценить и эффективно использовать время 3. Умение сосредоточиться на главном 4. Умение все делать по порядку 5. Умение не упускать из виду мелочей 6. Умение учитывать и анализировать затраты времени
3	Самодисциплина	Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязательность, способность держать слово 2. Пунктуальность, точность исполнения 3. Собранность, умение не разбрасываться 4. Наличие чувства ответственности 5. Умение отказываться от удовольствий ради главного
4	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение организовать рабочее место 2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой 3. Умение работать с информацией 4. Умение составлять документы 5. Умение говорить по телефону 6. Умение слушать 7. Умение планировать свои дела 8. Знание методов рационализации личного труда 9. Умение пользоваться записной книжкой 10. Умение менять занятия 11. Знание технологии коммуникаций

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
			12. Умение найти и получить работу 13. Умение адаптироваться в коллективе 14. Умение взаимодействовать с секретарем 15. Умение делегировать полномочия
5	Самоорганизация личного здоровья	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	1. Физические нагрузки 2. Правильное питание 3. Сон 4. Дыхание 5. Водные процедуры 6. Закаливание 7. Борьба с шумом 8. Тренированность нервной системы 9. Умение расслабиться 10. Отказ от вредных привычек 11. Режимы труда и отдыха
6	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	1. Воля 2. Трудолюбие 3. Упорство в работе 4. Целеустремленность 5. Решительность 6. Напористость 7. Умение заинтересовать, мотивировать себя 8. Оптимизм и жизнерадостность 9. Увлеченность работой 10. Преданность работе и коллективу 11. Семейное благополучие 12. Уверенность в самом себе 13. Психологическая подготовка к работе
7	Самоконтроль личной жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	1. Знание функций самоконтроля 2. Контроль процессов 3. Контроль времени 4. Контроль результатов 5. Самоконтроль дня 6. Умение создавать и контролировать собственный имидж

Исходя из данной модели искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из следующих семи блоков качеств.

1. Формулирование жизненных целей

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы.

К первичным качествам этого блока относятся следующие.

Способность познать самого себя. От умения индивида выявить свои склонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Такие качества необходимы для правильного формирования жизненных целей.

Умение формулировать свои жизненные цели. Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели выражается в четких формулировках явных и скрытых потребностей и интересов.

Умение принимать решения. Многие ли из вас задумывались над вопросом: «Умею ли я правильно подходить к принятию решений?» Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел, т.е. иными словами — умение принимать решение заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет Вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок.

Умение планировать свою карьеру. Для достижения индивидуальных жизненных целей в профессиональной сфере необходимо уметь составлять «план карьеры», в котором указываются основные цели, задачи и сроки их реализации.

2. Личная организованность

Содержание критерия — способность руководителя жить и работать по системе. Критерии второго уровня этого блока модели содержат шесть качеств.

Приверженность системному подходу. Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

Умение ценить и эффективно использовать время. Каждый здравомыслящий человек понимает, что время жизни, отпущенное нам, ограничено, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при составле-

нии бюджета своего времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно.

Умение сосредоточиться на главном. Необходимо выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения.

Умение все делать по порядку. Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а надо стремиться переходить от простого к сложному.

Умение не упускать из виду мелочей. Многие люди не уделяют должного внимания мелочам, считая, что их исполнение только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, показывая его с невыгодной стороны. Все это, в конечном счете, отнимает столь дефицитное время.

Умение учитывать и анализировать затраты времени. Менеджер должен знать, на что расходуется бюджет его рабочего и вне-рабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

3. Самодисциплина

Самодисциплина — это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе.

Содержание критерия — умение управлять своим поведением, «держать себя в руках».

Критерии второго уровня этого блока качеств содержат следующие пять первичных качеств.

Обязательность, способность держать слово. Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном выполнении своих обязанностей, предписываемых ему как официально, так и диктуемых чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие.

Умение держать слово — свойство такого человека, на которого, как говорят, можно положиться. Для него это вопрос долга, чести и самоуважения. Эти качества формируются на основе безусловного выполнения работником своих обязанностей. Формированию этих качеств способствует также готовность, при необходимости, временно отказаться от личных дел с целью выполнения данного обещания.

Пунктуальность, точность исполнения. Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности делового мира, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо.

Собранность, умение не разбрасываться. Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее.

Наличие чувства ответственности. Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами.

Умение отказаться от удовольствий ради главного. Предполагает тщательное планирование личных дел. Не стоит забывать старую поговорку: «Делу — время, потехе — час».

4. Знание техники личной работы

Содержание критерия — знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться.

Критерием второго уровня этого блока являются пятнадцать первичных качеств.

Умение организовать рабочее место. Организация рабочего места, а следовательно, и личного труда — это не столько личное дело руководителя, сколько исходное звено организации работы всего аппарата управления. Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления.

Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой. Данное качество предполагает наличие знаний современной вычислительной и организационной техники в системе управления, умение его пользоваться.

Умение работать с информацией. В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация — это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов.

Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. В то же время нервное напряжение возникает в связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать. Необходимость быстрой мобилизации всех личностных

возможностей и ресурсов организма создает ситуацию нервного перенапряжения. Прежде всего, эта вероятность возрастает при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

Умение составлять документы. Подразумевает овладение процессом составления деловых писем и ведения делопроизводства.

Умение говорить по телефону. Часто руководителю поговорить с кем-либо лично удается не всегда. Поэтому первейшим средством связи является телефон. Никогда не следует упускать из виду то обстоятельство, что телефонный разговор — это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда менеджер должен что-либо обсудить по телефону, ему необходимо создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, а в заключение поблагодарить его за разговор.

Умение слушать. Как правильно слушать своего собеседника? Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:

- Внимательно ли вы слушаете говорящего?
- Не пытаетесь ли часто перебивать его?
- Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- Не теряете ли самообладание при получении неприятной для Вас информации?
- Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет.

Умение планировать свои дела. Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Приступая к планированию, составьте для себя обзор возможных условий и факторов, которые могут оказать то или иное влияние на ваш план. Эти составляющие следует скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали поставленной цели.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется или работа ведется «спустя рукава».

Знание методов рационализации личного труда. Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по трени-

ровке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

Умение пользоваться записной книжкой. Пользуетесь ли вы записной книжкой в своей повседневной практике? Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, данные паспорта, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, различные справочные данные.

Другой вид записной книжки — ежедневник. Он может быть переносной — в него записывают запланированные на неделю важные дела, встречи, звонки — и настольный — более объемный и детальный.

Наличие записной книжки позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

Умение менять занятия. Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений его здоровья. Основная причина этого — монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного вида деятельности на другой. Это расслабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил.

Знание технологии коммуникаций. Подразумевает искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, взаимодействие руководителя с секретарем и другие.

Умение найти и получить работу. Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справляться.

Умение адаптироваться в коллективе. Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств.

Умение взаимодействовать с секретарем. Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо учитывать не только специфические условия и факторы работы, но и определенные черты характера и руководителя, и секретаря.

Умение делегировать полномочия. Обладание данным качеством помогает руководителю в распределении среди работников организации задач, выполнение которых необходимо для достижения целей организации. Делегирование — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

7. Самоорганизация личного здоровья

Содержание критерия — хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.

Работа менеджера — это сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

Опыт работы фирм ряда наиболее развитых стран мира свидетельствует, что их руководителю приходится работать очень много, интенсивность их личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к ухудшению своего здоровья. Это тяжелым бременем ложится на его нервную и сердечно-сосудистую системы, что, безусловно, может привести к преждевременному и реальному нарушению здоровья.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным ресурсом для поддержания своей производительности на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Для поддержания хорошей физической формы безусловно необходим здоровый образ жизни. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

Физические нагрузки. Мышцы составляют около 44% от веса тела человека, их работа определяет работу всей системы человеческого организма, и в первую очередь, сердечно-сосудистую. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия — нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

Правильное питание. Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обосно-

важных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

Сон. Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон — отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие, к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

Правильное дыхание. Общеизвестно, что человек может прожить без еды более десяти дней, без воды — шесть дней, без воздуха — всего пять минут. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе. Сейчас значительную часть своего времени люди проводят в помещениях. Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14—18 дыханий в минуту.

Водные процедуры. Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обливание водой, купание в водоемах.

Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры — обливание, душ. Лучше всего это проделывать, стоя (по возможности) босиком на земле, что приводит к нормализации электромагнитного поля и благотворно влияет на весь организм.

Закаливание. Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило — постепенность и систематичность. Начинать закаливание надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

Борьба с шумом. Шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, настойчиво. О вреде шума знали еще в античную эпоху, и тогда уже существовали правила по его ограничению.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке радишум — акустическая смысловая нагрузка, а попросту — прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

Тренированность нервной системы. Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни страшно — да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине, умеете на время отвлечься от своих забот.

Умение расслабляться. Откуда у вас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них — внутренняя энергия. Тот, кто пребывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но когда эти минуты часто повторяются, это уже тревожный сигнал.

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение.

1. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам.
2. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.

3. Не ожидайте от окружающих слишком многого.

4. Старайтесь не впадать в гнев.

Отказ от вредных привычек. Борьба со своими вредными привычками — особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и пить часто крепкий кофе наносят огромный вред организму. А от вредных привычек стоит освободиться.

Режим труда и отдыха. У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—13 ч, второй — между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существует три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха: оставлять часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» — для отдыха и переключения на другую работу.

8. Эмоционально-волевой потенциал

Содержание критерия — способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность.

В условиях рыночной экономики управление трудовым коллективом представляет сложный процесс, требующий ответственности и большой творческой отдачи от руководителей. Поэтому особое значение приобретают его волевые качества.

Волевые качества менеджера. Выражают его сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

Трудолюбие. Подразумевает проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым проблемам.

Упорство в работе. Быть настойчивым в достижении поставленных целей — составная часть эмоционально-волевого потенциала.

Целеустремленность. Каждый честолюбивый человек ставит перед собой те или иные цели или задачи. Целеустремленность подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

Решительность. Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения. Решительность

тельный человек не боится оказаться перед возможной неприятностью.

Напористость. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

Умение заинтересовать, мотивировать себя. Мотивация самого себя — это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому. Для усиления эффективности работы менеджер должен понимать и сознательно усиливать мотивы. Различают мотивации двух видов. Первая — интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая — экстравертная, т.е. внешняя. Обусловливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

Оптимизм и жизнерадостность. О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее. Судить же о мере чувства юмора можно по тому, как человек понимает шутки, улавливает ли он комизм ситуации, способен ли иронизировать не только над другими, но и над собой, если сам становится объектом шутки.

Увлеченность работой. Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяют добиться гораздо больших результатов, чем при формальном отношении к своим обязанностям.

Преданность работе и коллективу. Из анализа мировой практики менеджмента известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно, если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится. В этом случае возникает как бы обратная связь — человек относится с большим пониманием к коллективным проблемам, что положительно сказывается на морально-психологическом климате.

Семейное благополучие. Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой человека, а следовательно, — его настроение, внутреннее спокойствие и, как итог, — производительность на рабочем месте. Именно поэтому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевым настрой индивида.

Уверенность в самом себе. Если человек твердо уверен в себе, т.е. неколеблющийся и несомневающийся, тогда везде и всегда ему

будет сопутствовать удача в бизнесе, и все будут желать иметь с ним дела. Следует всегда помнить, что нет ничего худшего, чем неверие в самого себя, которое будет оказывать подавляющее воздействие на Ваш дух.

Психологическая подготовка к работе. От того, как руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

9. Самоконтроль своей жизнедеятельности

Содержанием критерия является способность контролировать процессы своей деятельности и ее результаты.

К первичным качествам данного блока следует отнести следующие.

Знание функций самоконтроля. Предполагает хорошую информированность о функциях и механизме контроля за осуществлением этих функций.

Контроль процессов. Основной задачей в личной работе менеджера является контроль за ходом выполнения собственных дел.

Контроль времени. Данное качество предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени.

Контроль результатов. Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

Самоконтроль дня. Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного.

Умение создавать и контролировать собственный имидж. Важным фактором в успешной деятельности менеджера является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удается самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменять себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

Для использования предложенных моделей личностных качеств современного менеджера очень важно правильное понимание содержания тех или иных качеств. Такие определения понятий и профессиональные характеристики качеств менеджера являются существенным элементом моделей современного менеджера.

1.3. Что должен знать и уметь менеджер в сфере персонального менеджмента

Изучив курс «Персональный менеджмент», менеджер *должен знать*:

- Модель качеств современного руководителя, в том числе модель системы персонального менеджмента.
- Историю развития и сущность персонального менеджмента.
- Технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы.
- Правила эффективного использования рабочего времени.
- Технику планирования своего времени.
- Эффективную организацию рабочего места.
- Основные требования к составлению документов.
- Принципы и правила делегирования полномочий.
- Правила эффективного взаимодействия руководителя с секретарем.
- Технику публичного выступления.
- Виды убеждающих воздействий на собеседника.
- Правила подготовки и проведения деловых переговоров.
- Технику телефонного разговора.
- Пути рационализации личного труда руководителя.
- Принципы самоорганизации личного здоровья.
- Правила гигиены умственного труда.
- Правила подготовки и проведения совещаний.
- Правила адаптации в коллективе.
- Правила делового этикета.
- Критерии оценки уровня организации личного труда руководителя.
- Правила создания и поддержания собственного имиджа.

Менеджер должен быстро ориентироваться в сложной, быстро меняющейся экономической обстановке, пользоваться современными научными методами управления, владеть рациональными приемами поиска и использования деловой информации.

Современный менеджер *должен уметь*:

- Анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации.
- Планировать личную работу.
- Организовать свое рабочее место.
- Готовить деловые письма.
- Работать с информацией, пользоваться записной книжкой.
- Тренировать память.
- Разговаривать по телефону.
- Подготовиться и добиться успеха в командировке.

- Выступать публично.
- Взаимодействовать с секретарем.
- Управлять своим эмоционально-волевым потенциалом.
- Формулировать жизненные цели.
- Принимать решения.
- Находить и получать хорошую работу.
- Организовывать эффективную презентацию.
- Оценивать эффективность организации управленческого труда.

Курс «Персональный менеджмент» не ориентирован на какие-то конкретные должности управленческого персонала, а предполагает рассмотрение теоретических и практических принципов, которые любой менеджер реализует в области самоменеджмента применительно к реальным условиям своей жизнедеятельности.

Резюме

- Руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер — лицо, осуществляющее руководство предприятием или подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения целей организации.
- Интегрированная модель качеств менеджера рассматривается как комплекс взаимосвязанных моделей:
 - 1 — организационно-управленческая;
 - 2 — социально-психологическая;
 - 3 — производственная;
 - 4 — модель персонального менеджмента (самоменеджмента) — умения управлять самим собой.

Самоменеджмент — это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизни для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

- Сущность системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели — требований к качествам менеджера, способности управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:
 - 1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;

- 2 — личная организованность;
- 3 — самодисциплина;
- 4 — знание техники личной работы;
- 5 — способность делать себя здоровым;
- 6 — эмоционально-волевой потенциал;
- 7 — самоконтроль процессов и результатов.

- В сфере персонального менеджмента менеджер должен знать:
- модель качеств современного руководителя, в том числе модель системы персонального менеджмента;
 - историю развития и сущность персонального менеджмента;
 - технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы;
 - правила эффективного использования рабочего времени;
 - технику планирования своего времени;
 - эффективную организацию рабочего места;
 - основные требования к составлению документов;
 - принципы и правила делегирования полномочий;
 - правила эффективного взаимодействия руководителя с секретарем;
 - технику публичного выступления;
 - виды убеждающих воздействий на собеседника;
 - правила подготовки и проведения деловых переговоров;
 - технику телефонного разговора;
 - пути рационализации личного труда руководителя;
 - принципы самоорганизации личного здоровья;
 - правила гигиены умственного труда;
 - правила подготовки и проведения совещаний;
 - правила адаптации в коллективе;
 - правила делового этикета;
 - критерии оценки уровня организации личного труда руководителя;
 - правила создания и поддержания собственного имиджа.
- Современный менеджер должен уметь:
- планировать личную работу;
 - организовать свое рабочее место;
 - работать с информацией, пользоваться записной книжкой;
 - выступать публично;
 - управлять своим эмоционально-волевым потенциалом;
 - формулировать жизненные цели;
 - находить и получать хорошую работу;
 - анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации.

Практическое задание

Задание 1

Разделившись на семь подгрупп, обучаемые должны самостоятельно сформулировать качества отдельных блоков модели самоменеджмента, дать характеристику содержанию каждого критерия и подробно охарактеризовать первичные качества менеджера по блокам:

1. Способность формулировать и добиваться реализации жизненных целей.
2. Личная организованность.
3. Самодисциплина.
4. Знание техники личной работы.
5. Способность делать себя здоровым.
6. Эмоционально-волевой потенциал.
7. Самоконтроль процессов и результатов.

Задание 2

В приведенном ниже тесте в форме таблицы отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

**Тест: «Модель качеств менеджера,
умеющего управлять самим собой»**

<i>Требования к качествам менеджера</i>	<i>В (важ- ность)</i>	<i>И (испол- нение)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)		
1.1. Способность познать самого себя		
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели		

1	2	3
1.3. Умение принимать решения		
1.4. Умение планировать карьеру		
2. Личная организованность (способность жить и работать по системе)		
2.1. Приверженность системному подходу		
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3. Умение сосредоточиться на главном		
2.4. Умение все делать по порядку		
2.5. Умение не упускать из виду мелочи		
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3. Самодисциплина (умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)		
3.1. Обязательность, способность держать слово		
3.2. Пунктуальность, точность исполнения		
3.3. Собранность, умение не разбрасываться		
3.4. Наличие чувства ответственности		
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного		
4. Знание техники личной работы (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1. Умение организовать рабочее место		
4.2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3. Умение работать с информацией		
4.4. Умение составлять документы		
4.5. Умение говорить по телефону		
4.6. Умение слушать		
4.7. Умение планировать свои дела		
4.8. Знание методов рационализации личного труда		
4.9. Умение пользоваться записной книжкой		
4.10. Умение менять занятия		
4.11. Знание технологии коммуникаций		
4.12. Умение найти и получить работу		
4.13. Умение адаптироваться в коллективе		
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15. Умение делегировать полномочия		
5. Самоорганизация личного здоровья (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)		
5.1. Физические нагрузки		
5.2. Правильное питание		

1	2	3
5.3. Сон		
5.4. Дыхание		
5.5. Водные процедуры		
5.6. Закаливание		
5.7. Борьба с шумом		
5.8. Тренированность нервной системы		
5.9. Умение расслабляться		
5.10. Отказ от вредных привычек		
5.11. Режим труда и отдыха		
6. Эмоционально-волевой потенциал (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)		
6.1. Воля		
6.2. Трудолюбие		
6.3. Упорство в работе		
6.4. Целеустремленность		
6.5. Решительность		
6.6. Напористость		
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8. Оптимизм и жизнерадостность		
6.9. Увлеченность работой		
6.10. Преданность работе и коллективу		
6.11 Семейное благополучие		
6.12. Уверенность в самом себе		
6.13. Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности (способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)		
7.1. Знание функций самоконтроля		
7.2. Контроль процессов		
7.3. Контроль времени		
7.4. Контроль результатов		
7.5. Самоконтроль дня		
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Контрольные вопросы

1. Что такое персональный менеджмент?
2. Перечислите основные сферы деятельности менеджера.

3. В чем заключается основная цель самоменеджмента?
4. Перечислите основные преимущества самоменеджмента.
5. Что следует понимать под «личной организованностью» менеджера?
6. Что должен знать и уметь современный руководитель в сфере персонального менеджмента?

Рекомендуемая литература

Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, 1995. — 267 с.

Макаревич А.М. Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.

Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ПГАСА, 1999. — 339 с.

Саймонс Р., Давила А. Какова эффективность вашего менеджмента? // Социальные и гуманитарные науки. — 1999. — № 2.

Фейтс Б. Как стать хорошим менеджером? // Московские новости. — 1998, 20—27 сент.

ГЛАВА 2

РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

*Истинное сокровище для людей —
умение трудиться.*

Эзоп

*Становление НОТ за рубежом — Становление НОТ
в России — Принципы поиска резервов в управлении*

2.1. Становление НОТ за рубежом

Обращаясь к истории разработки научной организации труда и управления за рубежом, прежде всего следует назвать имена Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Джиллбрета, Г. Эмерсона, А. Файоля и др.

Фредерик Тейлор признан основоположником современной американской науки об организации труда и производства.

Научный менеджмент Тейлора явился тем видом менеджмента, который реализует управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

Разрабатывая общий подход к администрированию как к искусству управления, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, столь же ясно определенными, как и законы естественных наук.

Выделяя предметную область искусства управления, он отмечал, что отношения между предпринимателями и рабочими составляют самую важную часть этого искусства. Базой искусства управления является принцип «высокие ставки и дешевизна рабочей силы», который выполняется при том условии, когда администрация точно будет знать, что нужно требовать от рабочего, и следить за тем, чтобы это выполнялось самым лучшим и дешевым способом.

Иными словами, и администрация и рабочие должны хорошо делать свое дело, относиться к своим обязанностям заинтересованно и сознательно.

Для подхода Ф. Тейлора характерна аксиомность, когда оценка (или ценность) людей принимается в качестве закона или критерия их классификации. Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют класс типа школьного, в котором выделяют-

ся хорошие, средние и плохие ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивал рабочих со взрослыми детьми, которые нуждаются в задании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи со стороны взрослых, т.е. руководителей. Собственно, такая установка наиболее типична для патернализма (забота о благосостоянии подчиненного), где руководитель выступает в роли отца, а подчиненные — опекаемых детей. Искусство руководства превращается у Ф. Тейлора в педагогическое искусство, а система «научного управления» — в систему научного просвещения. Функциональные инструкторы прямо называются «учителями» или «наставниками», призванными исправлять ошибки и заблуждения своих подопечных, восполнять пробелы в их знаниях и давать «уроки жизни». Воспитание становится одной из важнейших функций руководителя, к сожалению, несколько утрированной и прямолинейной.

Ф. Тейлор развивал научную организацию труда в четырех областях:

- нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- исследование соотношения времени и задачи (результат необходимо достигать к определенному времени);
- систематический отбор и обучение работников;
- наличие денежных стимулов.

У нас в стране Ф. Тейлор известен по книгам «Административно-техническая среда промышленных предприятий» и «Научные основы организации промышленных предприятий». Тейлор прошел все ступени административно-технической лестницы — от мастера до директора одного из крупнейших металлургических заводов в США, в Бетлхеме (Вифлееме, как переводят иногда).

Тейлор в своих сочинениях откровенно описывает, как он, будучи мастером, вел борьбу с рабочими за повышение производительности труда, обвиняя при этом последних в умышленной систематической медлительности.

«Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и все-таки сохранить вид, будто он работает нормально», — писал Ф. Тейлор.

Раз так, полагал он, нужно создать систему, которая бы принудила рабочего трудиться с максимальной интенсивностью. Поскольку рабочие в массе своей сопротивлялись внедрению системы Тейлора, он стал выискивать отдельных наиболее сговорчивых из них и добиваться их согласия на эксперимент.

Вот случай, подробно описанный Ф. Тейлором. Артель грузчиков подносила и грузила в вагоны чугунные болванки весом 41,5 кг, в среднем около 12,5 т в день на человека. «Мы были поражены, — писал Тейлор, — когда, изучив это дело, убедились, что первоклассный работник должен перенести 47—48 т в день вместо 12,5 т. Главное требование, предъявляемое человеку, пригодному к переноске чугуна, как регулярному занятию, состоит в том, чтобы он был туп, флегматичен и походил на вола».

Тейлор нашел такого чудака, голландца из Пенсильвании, названного Шмидтом, и добился его согласия переносить 47 т за 1,95 долл. вместо 12,5 т за 1,15 долл. в день. Шмидту было предложено работать по определенной методике, которая рационализировала каждое движение грузчика. Им командовал организатор с секундомером в руке. С правильными интервалами грузчик брал болванку, относил ее и отдыхал, как ему приказывали. К концу дня он погрузил 47,5 т. И это не был случайный рекорд. Строго придерживаясь методики, Шмидт работал с той же производительностью в Бетлхеме в течение трех лет.

Шестьдесят семь грузчиков, не сумевших выполнить урок (задание), установленный Тейлором, были уволены. Переноска 47 т чугуна в смену стала нормой.

Но если бы Шмидт и все другие грузчики, не уступавшие ему в производительности, работали без указаний и руководства со стороны организатора, изучившего искусство переноски болванок, то утомили бы себя до полного изнеможения уже в первой половине рабочего дня и не смогли бы перенести и грузить по 47 т чугуна в смену.

Другой случай, описанный Ф. Тейлором, относится к введению научных принципов организации труда на самой крупной в то время в США фабрике по производству велосипедных шариков. На сортировке шариков работали 120 опытных и искусных в этом деле девушек. Они трудились по 10,5 ч в смену при подепной оплате.

Сначала было произведено точное исследование затрат времени на каждый элемент работы. При этом установлено, что значительную часть времени девушки теряли на разговоры и отдых. Разговоры за работой прекратились, когда их рассадили подальше друг от друга. Время работы было сокращено с 10,5 ч сначала до 9,5, затем до 8,5 ч. До и после обеда было установлено по два десятиминутных перерыва, во время которых работницы имели право уходить со своих мест и разговаривать. Ввели слельщину с дифференцированной платой не за высокую производительность, а за более аккуратную проверку шариков. Работа девушек учиты-

валась каждый час, и всем объявлялось, как выполняется урок, кто отстал и на сколько. К отстающим мастер посылал своего помощника, чтобы подбодрить их и помочь выполнить урок.

Чем же закончился эксперимент?

Тридцать пять человек стали выполнять работу, на которой раньше было занято 120 чел.

Девушки стали зарабатывать в среднем 6,5—9 долл. в неделю, вместо прежних 3,5—4,5 долл. При этом качество сортировки повысилось.

Правило проверки успешности работы через короткие промежутки времени, сообщение результатов проверки и посылка помощников мастера к отстающим были распространены на всю фабрику и оказались в высшей степени полезными.

У Ф. Тейлора главными двумя устоями высокой производительности труда были урок (задание, норма) и премия за выполнение урока. При невыполнении урока рабочий не только не получает премии, но и понижается его основная сдельная оплата. Так, при старой системе сдельной оплаты за обточку стальных изделий платили по 67 центов за штуку и рабочий обтачивал не больше 4—5 шт. После проведения хронометража Тейлор установил обязательный урок — 10 шт. в день с оплатой по 68 центов за штуку. Однако при обточке меньше 10 шт. платил не 67 центов, и даже не 68, а 49 центов за штуку.

При этом Ф. Тейлор отмечал, что выработанные самим рабочим приемы и методы труда, которые переходили из поколения в поколение путем подражания или передачи унаследованных навыков, составляли капитал ремесленника. Он считал, что навыки, выработанные самим рабочим, не всегда хороши, часто нецелесообразны, что при этом рабочие делают много лишних движений.

В то же время Ф. Тейлор исходил из того, что для каждой работы существуют свои наилучшие приемы и способы исполнения, при применении которых можно быстрее и лучше ее выполнять.

По Тейлору, каждому приему, каждому шагу, каждому движению рабочего должна предшествовать умственная подготовительная работа в специально организованном расчетном или распределительном бюро.

Все, вплоть до мелочей, должно быть предварительно исследовано, а рабочие — специально подобраны и обучены новым приемам работы.

Основой научной организации труда являлся хронометраж, а позднее применялась киносъемка. Каждый трудовой процесс расчленялся на возможно большее число элементов. Каждый элемент

проверялся с точки зрения целесообразности, производился анализ каждого движения, исследовались возможности сокращения, упрощения движений и выполнения их менее утомительным способом; все пеловкие и бесполезные движения исключались.

Каждому рабочему вручалась инструкционная карточка, в которой детально излагалась его рабочая «нормаль», т.е. наилучший метод выполнения работы. В эту «нормаль» включалось все, что связано с данной работой: обрабатываемый материал, машина, инструмент, время, необходимое для выпуска единицы продукции, и т.д.

При «тейлоровской» функциональной системе резко увеличивается количество служащих — мастеров. Там, где при старой системе непосредственно в цехе нужно было иметь одного мастера, теперь требовалось четыре: мастер, наблюдающий за установкой работы; мастер, следящий за скоростью работ; контролер (приемщик) по качеству и мастер по ремонту. Кроме того, в расчетном, или распределительном, бюро тоже работают четыре мастера: мастер, устанавливающий, кто должен выполнять работу, где и когда она должна выполняться; мастер, разрабатывающий подробные инструкционные карты; мастер, определяющий нормы времени, устанавливающий расценки, размеры премий за выполнение урока и размеры штрафа (снижение расценки) при невыполнении, а также заведующий общим порядком в мастерской — арбитр, разрешающий разногласия.

Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих. В обязанности мастеров также входило и обучение рабочих наиболее совершенным приемам работ.

Самое главное у Ф. Тейлора — это специально подготовленные мастера, которые следили за работой, учили рабочих применять наиболее совершенные и наиболее производительные приемы, мастера, которые сами наглядными примерами, становясь за станок на место рабочего, показывали, как надо лучше работать.

Проблеме становления будущего руководителя, методам и стилю его работы Ф. Тейлор уделяет большое внимание. Господствующему в конце XIX в. взгляду на руководителя как прежде всего на технического специалиста он противопоставляет свой более широкий и поваторский подход.

Основные правила успешного руководства (по Тейлору) требуют от руководителя того, чтобы он знал:

- 1) образ мысли рабочих, способ рассуждения, «манеру выражаться и предрассудки»;
- 2) способ или «манеру относиться к предполагаемым задачам».

В соответствии с ними у Тейлора строится общение между руководителем и подчиненным как целенаправленная и регулируемая форма межличностных отношений.

Общение, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем. Возможность для каждого рабочего свободно высказывать свое мнение и обсудить его с хозяевами — это установка не абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии, которую можно найти в любом из современных учебников по руководству персоналом в США. «Никакую благотворительность рабочий не ценит так, — говорит Тейлор, — как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником» [218, с. 141].

Тейлор считал, что хороший мастер должен обладать следующими качествами: 1) ум, 2) образование, 3) опыт, 4) такт, 5) энергия, 6) сообразительность, 7) честность, 8) здравый смысл, 9) здоровье. В то же время Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего этими девятью качествами. «Многие обладают только тремя из этих качеств. Они могут наняться за обыкновенную плату. Человек с четырьмя качествами будет иметь более высокую плату. Найти человека, обладающего пятью качествами, уже трудно, а шестью, семью и восемью — почти невозможно. И если бы нашелся человек, обладающий девятью качествами, то его лучше назначить управляющим, чем мастером», — писал Ф. Тейлор.

Большую роль в разработке систем научной организации труда и управления после Тейлора сыграли Г. Эмерсон, Ф. Джилльбрет и А. Файоль.

Так, Ф. Джилльбрет первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по НОТ в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Тейлором, Джилльбрет выработал «единственный наилучший метод» выполнения работ и установил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т.д.

Джилльбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда и предприятия» и «Изучение движений», изданные в Советском Союзе в 1924—1931 гг.

Джилльбрет одно время был подрядчиком строительных работ. Тейлор, посетивший его строительство, заметил, что работы ведутся непроизводительно. Джилльбрет со свойственной ему горяч-

ностью протестовал: «Как! У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих рубашки мокрые бывают».

«Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа», — ответил Тейлор.

Позже Джильбрет стал горячим последователем Тейлора. После длительного изучения работы каменщиков он решил, что на кирпичной кладке в среднем осуществляется тридцать лишних движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую производительность каменщика до 350 кирпичей вместо 120 при прежней работе. Такой рост производительности был достигнут не только за счет упрощения движений, но также благодаря продуманной организации рабочего места, специальной усовершенствованной конструкции лесов, применению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Однажды в Лондоне Джильбрет встретил своего старого друга и рассказал ему о поразительных результатах, полученных при изучении рабочих движений. Джильбрет утверждал, что может значительно сократить время выполнения любой работы там, где еще не были применены принципы изучения движений.

Друг Джильбрета незадолго до этого посетил англо-японскую выставку и наблюдал за работой японской девушки, с поразительной быстротой завертывавшей коробки с ботинками. Он пригласил Джильбрета посетить эту выставку и как бы случайно подвел его к месту работы японки, будучи убежден, что тут-то уж лучше ничего не придумаешь.

Джильбрет достал свой секундомер, установил, что девушка завертывает 24 коробки за 40 с, и сказал ей, что она работает неправильно. Японка сначала обиделась: как ее, лучшую работницу, может критиковать случайный посетитель выставки! Джильбрет настоял на своем. Он показал девушке, что движения она совершает действительно быстро, но половина их окажется совершенно излишней, если провести работу несколько по-иному. И тут же предложил другие приемы так убедительно, что девушка послушно согласилась. Сначала она стала завертывать 24 коробки за 26 с, затем ее рекорд достиг 20 с. При этом работа не была для нее утомительнее, ибо она делала меньше движений.

Значительно дальше Ф. Тэйлора и Ф. Джильбрета пошел Г. Эмерсон. Он впервые вывел вопросы научной организации за пределы предприятия, выдвинул проблемы эффективности управления в военном деле, на транспорте, в домашнем хозяйстве. Книга Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» [244, с. 27] также издавалась у нас и относится к классическим работам по рационализации труда.

Двенадцать принципов производительности (по Г. Эмерсону)

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Писанные стандартные условия.
12. Вознаграждение за производительность.

В 1912 г. Г. Эмерсон писал: «Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, будет ли это организация правительственная (армия, флот, гражданское управление) или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, — она везде окажется непроизводительной... Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. Оборудование наше — от фермерских дворов до огромных городских контор, от пишущих машинок до паровозов Маллета, от паровозов до телефонов — великолепно. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способность нашего оборудования? В неправильной организации» [244, с. 29—30].

В 1927—1930 гг. многие хозяйственники с большим интересом читали книги Генри Форда-старшего «Сегодня и завтра» и «Моя жизнь, мои достижения». Советские авторы в то время написали десятки книг о Форде и организации работ на его заводе.

Массовое производство дешевого автомобиля, достигшее 10 тыс. в день, разделение труда, доведенное до крайних пределов, применение поточного метода производства на конвейерах — все это было ново для нас.

Но «фордизм» сделал человека придатком к станкам и конвейеру. Эксплуатация рабочих была доведена до крайней степени. Несмотря на более высокую для того времени зарплату сравнительно с другими предприятиями США (6 долл. в день), 50—60% рабочих ежегодно бросали заводы Форда.

«Фордизм» стал системой выматывания сил человека. Вместе с тем, как и «тейлоризм», он впитал научные достижения в организацию производства, которые мы не только не могли игнорировать, но и должны были осваивать.

Позже А. Файоль предложил универсальное решение управления всеми типами организаций — *функциональный* подход.

Файоль — основатель административного управления — немало внимания уделял организации человеческих отношений, прибегая при этом к армейской аналогии передачи команды по цепи, и цитировал Тейлора, говорившего, что многие люди обладают достаточным потенциалом для успешного занятия менеджментом и им следует предоставить возможность руководить, используя методы децентрализации организационной структуры.

Он предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Им были сформулированы следующие принципы управления персоналом.

1. *Разделение труда.* Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа цепей, на которые направляются внимание и усилия работающего).
2. *Полномочия и ответственность.* Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.
3. *Дисциплина.* Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4. *Единоначалие.* Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.
5. *Единство действий.* Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. *Подчиненность личных интересов интересам организации.* Интересы организации имеют преимущества перед интересами индивидуумов.
7. *Вознаграждение персонала.* Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
8. *Централизация.* Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при точной пропорции между централизацией и децент-

рализацией. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. *Скалярная цепь*. Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии.
10. *Порядок*. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. *Справедливость*. Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
12. *Стабильность персонала*. Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.
13. *Инициатива*. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
14. *Корпоративный дух*. Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий.

С учетом этих принципов разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системы методов [218, с. 141].

Современный этап в развитии научной организации труда связан с именем Питера Ф. Дракера и объединяет эффективное деловое администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент бизнеса.

В США учет издержек производства является важным инструментом управления предприятием, если он дает возможность контролировать эффективность работы предприятия. При этом издержки производства сравниваются с установленными нормативами расходов и отыскиваются причины отклонения от них. Каждый работник, ответственный за свой участок, вплоть до мастера, должен работать по сметным нормативам, в составлении которых он лично участвует и с выполнением которых согласится. Оценка труда каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты такой оценки обсуждаются работником и его начальником и визируются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков работы и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении.

На ряде американских предприятий, которые посетили английские специалисты, мастеру на другой день сообщались сводки затрат на рабочую силу, а высшей администрации — сводки всех издержек производства. Англичане пишут: «Мы должны

вкратце отметить широкое применение в США статистики и тщательность, с какой взвешиваются все факторы, способные повлиять на принятие деловых решений. Администраторы, начиная с представителей высшей администрации и кончая мастерами, хорошо разбираются в статистических данных и умеют применять их» [38, с. 73].

Американцы подчеркивают важность подбора и подготовки младшего руководящего персонала. Старый метод формирования кадров мастеров из числа способных рабочих все более заменяется подбором людей, специально подготовленных для административной работы.

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Подбор кадров. Общими критериями при этом являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; переход на более гибкие формы оплаты труда.

Компании всячески стараются поднять авторитет мастеров. Значительная разница между зарплатой мастера и заработком рабочего отражает возложенную на мастера ответственность. На него часто смотрят как на управляющего цехом, который должен проникнуться сознанием необходимости снизить издержки производства на порученном участке.

Перед тем как вводить новые методы, на мастеров часто возлагают обязанности инструктировать и обучать рабочих в процессе работы.

В США исключительно важную роль играют промышленные консультанты и различные ассоциации администраторов.

О том, как была поставлена наука организации и управления в Соединенных Штатах Америки, д.э.н. В.И. Терещенко говорил следующее: «Прожив в Америке 30 лет, я видел там отлично оборудованные заводы и фермы, работал в первоклассно оснащенных учреждениях, преподавал в крупнейших учебных заведениях. Наиболее примечательным в этой стране я считаю не машины, а методы организации управления» [38].

Тэйлор первым бросил лозунг о грядущем значении системы. Если прежде вопросы управления были сферой проявления организаторских способностей руководителей-одиночек, то теперь, по

мнению Тэйлора, на первое место выходила система, в результате которой многие текущие организационно-управленческие проблемы должны разрешаться автоматически.

Преподаванием и изучением вопросов организации и управления в США уже в середине 60-х годов занимались более чем в 250 учреждениях. В пятидесяти специальных учебных заведениях им посвящена вся программа обучения. Курс «Организация и управление» входит в программу большинства университетов. На связанную с этим научно-исследовательскую работу крупные фирмы выделяют значительные средства. По этой проблеме выходят многочисленные журналы, существует ряд ассоциаций по обмену опытом и изучению проблем организации и управления. Не менее 60% руководящих служащих промышленности имеют специальную подготовку в этой области. Новая наука первоначально изучала в основном промышленное производство, но постепенно она охватила все стороны хозяйственной жизни страны.

Кадры управленцев в США сначала формировались из инженеров. Характер современной науки сделал такого рода квалификацию недостаточной. Технологические вопросы теперь не включаются в сферу компетенции специалистов по организации и управлению. Какие, например, удобрения следует вносить в данную почву — решает агроном. Специалист же по вопросам организации и управления указывает не что делать, а как делать, организует процесс учета, контроля, делопроизводства, дает оценку экономической эффективности и рекомендации в отношении рационального использования рабочей силы и оборудования.

Деятельность многочисленных американских консультационных бюро по вопросам организации и управления весьма многообразна. Обращается в подобное бюро, к примеру, руководство завода, изготавливающего точные приборы: «Не понимаем, в чем наша ошибка. Применяем самую лучшую технику, инженеры у нас знающие, себестоимость продукции ниже, чем у конкурентов, цены на наши продукты выгодные, и все же прибыль маленькая». Неделями, а иногда и месяцами сидит консультант из бюро на заводе. Плывущие по конвейеру детали приборов его не интересуют, да он их и не знает. Он смотрит, как идет работа, расспрашивает рабочих, молча сидит на заседаниях совета директоров, изучает бухгалтерские книги, читает корреспонденцию. Проходит время, и консультант подает отчет-предложение. Директор ожидал услышать какие-то необыкновенные советы, а консультант говорит ему: «Необходимо реорганизовать отдел информации и корреспонденции. К вашим людям попадает такое количество бумаг, что если бы человек весь день читал, то все равно бы

не успевал все прочесть. Письма лежат неделями, нарушается синхронизация в работе». Директор скептически пожимает плечами, но все же внедряет предложение, и... прибыль идет вверх!

В деле организации и управления производством американцы достигли многого благодаря вниманию ко всем вопросам, возникающим в процессе промышленного производства.

Вот еще один пример их внимания к так называемым мелочам. Как-то профессор Р.М. Картер провел эксперимент по рационализации производственного процесса на одной молочной ферме, где было 22 коровы. Израсходовав всего 50 долл. на покупку нескольких приспособлений, Картер уменьшил затраты труда на 760 чел.-ч в год и сократил хождение рабочих во время работы на 1277 км в год!

Правильное использование времени — центральная проблема научной организации труда и управления. Приведем еще один пример. Специалиста пригласили работать консультантом в одном крупном деле. Платили по часам, и он обходился весьма дорого. Поначалу казалось, что за ним все время следят: возьмет в руки ручку для записей — сейчас же подходит стенографистка: «Диктуйте, пожалуйста!» Начнет подсчитывать цифры: «Нет, нет, скажите, и вам подсчитают». Идет за справочником в библиотеку: «Ну зачем же вам тратить на это время, скажите Мэри, и она принесет». Однажды последовало объяснение: «Мы хотим приучить вас ценить свое время. Мы не можем позволить себе роскошь, чтобы квалифицированный работник тратил время на то, что может сделать лицо, умеющее только писать и читать. Иначе мы разоримся!»

В американской науке об организации труда и управлении действует непреложный и общепринятый принцип: никогда ни один человек не должен делать работу, которую может выполнить другой служащий, получающий более низкую зарплату. Несоблюдение этого правила ведет к повышению себестоимости выпускаемого проекта, постройки, печатающейся книги и т.п.

В погоне за снижением издержек на административно-управленческий аппарат американский предприниматель стремится довести до минимума число дорого обходящихся начальников. Максимальное количество простых функций, не требующих больших знаний, поручается при этом менее квалифицированному, а потому и нижеоплачиваемому персоналу.

За рубежом управление все в большей мере переводят не на распоряжения и приказы, а письменные процедуры: что делать в типичных ситуациях, как делать?

Нам очень часто приходится выполнять однотипную работу, делать одно и то же, и каждый раз мы заново теряем массу времени. Зададимся вопросом: почему? Прежде всего потому, что мы не знаем точно, что и как в данном случае делать.

Например:

- Я сомневаюсь в правильности начисления зарплаты. К кому обращаться?
- Необходимо подавать отчет о командировке. Какие бланки, где они, кто их подписывает и т.д.?
- Заболел преподаватель. Лекция начинается через 5 мин, кто-то случайно вспоминает — кажется, Сидоров заболел, он себя плохо чувствует. Что должен делать преподаватель в случае болезни? Кому сообщать, когда?
- Заявление на отпуск за свой счет. Когда подавать? Кому?

И подобных ситуаций можно назвать очень много.

Работая в годы войны в министерстве сельского хозяйства, В.И. Терещенко отмечал следующий порядок вхождения в работу нового человека: первые 3 дня — никаких заданий, необходимо лишь детальное ознакомление со следующими документами:

1. Положение о министерстве.
2. Положение об отделе.
3. Должностная инструкция.
4. Описание процедур: что и как нужно делать в случае возникновения различных ситуаций.

Такой порядок ознакомления с процедурами касался всех: и руководителей, и подчиненных.

Приведем пример. У секретаря сломалась машинка. Что делать в этом случае, к кому обратиться? Нет копировальной бумаги — как поступить, раскладывать страницы или нет; в каком виде брать в печать бумаги, а в каком не брать и т.д.

И работу не дадут начать, пока человек все это не выучит, не усвоит. В итоге громадная экономия времени. А если нет таких процедур, то в результате — огромные траты времени, ненужные хождения.

Мы часто и справедливо говорим: замучили бумаги, писаныны много. А тут речь об инструкциях, письменных процедурах. Не плодим ли новые бумаги? Известно, например, что американец не любит писать. Но что касается инструкций, здесь совсем другая картина. Например, фирма «Дженерал электрик» имеет толстый том должностных инструкций и процедур.

Грамотное управление требует стабильности в работе, а без документов стабильности не будет. Руководитель — живой человек, подвержен эмоциям, настроениям, хорошее настроение —

одно решение, плохое настроение — другое решение. В результате может пострадать дело.

Доказано, что человек лучше реагирует на письменное, чем на устное распоряжение.

Когда распоряжение устное — считает, что посягают на его свободу, подсознательно ему кажется, что под него копают, придираются, наступают на ноги.

А письменные правила — вроде бы обезличены, они могут не нравиться, но на руководителя уже не обижаются.

Руководитель лишил секретаря одного из начальников цеха премии за то, что она не знала, где в данное время находится начальник цеха. Или говорим сейчас много о дисциплине, о контроле. Даже шутка ходит: раньше все хотели просто работать, а не руководить, потом стали хотеть руководить, а не работать, сейчас никто не хочет ни работать, ни руководить — все хотят контролировать.

А не стоит ли начать с того, что вывесить на видном месте правила трудового распорядка? Чтобы люди могли постоянно видеть и знать принятый распорядок.

В общем, вопрос о разработке письменных процедур можно считать серьезной проблемой.

Одним из средств разгрузки начальника, инструментом, дающим ему возможность сосредоточить все свои силы и время на сложной работе, является работа квалифицированного секретаря.

Если брать американскую практику, то трудно указать точно, при каких условиях считается необходимым личный секретарь. Эту должность вводят, когда есть непортированная работа, велико число подчиненных, разнообразны выполняемые функции, когда необходимо принимать много посетителей, обрабатывать многочисленную корреспонденцию.

Важная обязанность секретаря — работа с посетителями: регулирование часов приема, запись очереди, оповещение записанных лиц, если прием не состоится. Секретарь отсеивает приходящих к руководителю — ведь многих можно направить к рядовым служащим. Эта функция требует такта, умения держать себя и разговаривать с посетителями, что достигается не только опытом, но и обучением. В США выходит много брошюр, статей и пособий по вопросам психофизиологии труда и так называемого паблик рилейшнз, т.е. искусства иметь дело с общественностью.

2.2. Становление НОТ в России

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно — со вто-

рой половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Возникшее научное направление, основателем которого по праву считается американский инженер Фредерик Тейлор, получило название «научная организация труда» (НОТ).

Развитие науки о рациональной организации труда происходило на основе эмпирических данных, а также развития таких наук, как физиология и психология человека, социология, организация производства, математика, статистика и др.

Двадцатые годы прошлого века заслуженно считаются началом отечественной науки управления. В этот период проблемами теории и практики научной организации труда занималось более 10 НИИ. Только в 1923 г. было опубликовано более 60 монографических (в том числе и переводных) работ, выходило около 20 журналов по проблемам управления и организации производства. Наиболее крупные научные школы сложились в Москве, Ленинграде, Харькове и Казани.

Движение за научную организацию труда в России прежде всего связано с именами А.К. Гастева и П.М. Керженцева.

В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ). В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

На ЦИТ были возложены задачи исследования, разработки и практического внедрения в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства, подготовки кадров, усовершенствования орудий труда.

Сотрудники ЦИТ считали, что создание собственной концепции реорганизации труда на научной основе возможно в результате критического переосмысления всех теоретических достижений и практического опыта, накопленных в промышленно развитых странах.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных органически взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления:

- теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методику рационального производственного обучения;
- теорию управленческих процессов.

Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в зародыше основы приобретших в по-

следующем широкое признание таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология. Не случайно сами авторы назвали свою концепцию «технобиосоциальной».

В отличие от тейлоровской школы и других систем, не уделявших должного внимания психофизиологическим проблемам труда, коллектив ЦИТ, изучая трудовые движения с целью исключения всех лишних движений и обеспечения их наивысшей эффективности, не упускал при этом из поля своего зрения самого человека, все то, что касается его здоровья и условий труда. Поэтому в исследованиях ЦИТ значительное место занимали психофизиологические аспекты (например, проблемы утомляемости работников и др.). Сотрудники ЦИТ придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников.

Исследования цитовцев сопровождалась поисками методов активизации способностей работника. Как развить в каждом работнике постоянную внутреннюю потребность в непрерывном совершенствовании своего труда, как «шамагнитить» его методами научной организации труда и управления? Вот та центральная задача, которую поставил перед собой коллектив ЦИТ, хорошо понимающий, что для ее решения одних внешних стимулов к производственному творчеству в виде премиальных систем и т. п. недостаточно. Ключ к решению этой задачи Гастев и его коллеги нашли в разработанной ими специальной методике производственного обучения, ставшей краеугольным камнем всей техносоциальной концепции ЦИТ.

ЦИТ создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий.

Кроме ЦИТ, были созданы исследовательские институты НОТ в Харькове, Ленинграде, Казани и Таганроге. К 1923 г. в 33 городах действовали различные учреждения НОТ: опытные лаборатории, отделы, бюро при разных учреждениях и организациях. При ВСНХ был создан Отдел научной организации производства.

Опубликованные труды А.К. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а его книга «Как надо работать» [30] стала практическим введением в науку организации труда.

Памятка А.К. Гастева «Как надо работать» была вывешена в приемной Совнаркома.

Как надо работать

1. Сначала продумай всю работу досконально	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке	Порядок
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй , чтобы была экономная опора	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь . 7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладысь , испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю	Вход в работу
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи . 9. Во время работы не ешь , не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы. 10. Не надо отрываться в работе для другого дела	Режим
11. Работай ровно : работа приступами, сгоряча портит и работу и твой характер. 12. Если работа не идет, не волнуйся : надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. 13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок , прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. 14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи 15. В случае полной неудачи — легче смотри на дело , попробуй сдержать себя и снова начать работу	Выдержка
16. Кончил работу и прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти	Еще раз чистота и порядок

«Если хочешь вводить научную организацию труда, — писал А.К. Гастев, — стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой. Знающий, но не умеющий — это механизм без двигателя.

Многие думают, что научную организацию труда можно вводить только при очень хорошем оборудовании. На самом деле это неверно. Научную организацию труда можно ввести на очень совершенном заводе, в котором будут машины-автоматы, но можно ввести и в любом шалаше и в любом овраге... Даже если бы мы, например, копали землю в огороде, нам сейчас же нужно было задуматься над формой лопаты, как низко стибать собственное тело, задумываться над тем, какой ширины должны быть гряды, чтобы их лучше, экономнее и скорее полоть...»

Так, А.К. Гастев считал, что искусный организатор — это тот, который может развернуть дело в стесненном положении: при ограниченном времени, на очень ограниченном пространстве,

с небольшим количеством инструментов и с ограниченным запасом материала. При этом А.К. Гастев реально учитывал условия, которые сложились в России в 20—30-х годах.

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

Крупный русский физиолог Н.Е. Введенский как-то сказал: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем». В своей книге «Как надо работать» А.К. Гастев справедливо отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой».

Он настаивал на необходимости добиваться ровного темпа работы: не пужно чрезмерных напряжений, сменяемых упадком сил. Можно из 8 ч 4 работать, 4 отдыхать и чувствовать себя разбитым. Можно из 8 ч только 2 ч отдыхать и не быть усталым. Все зависит от того, как распределять отдых.

Другим отечественным энтузиастом научной организации труда и управления был Платон Михайлович Керженцев. Он написал ряд книг и популярных брошюр, в частности: «НОТ — научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора».

В своих книгах П.М. Керженцев начинал с азов научной организации, с популяризации ее основ.

Никто из американских основоположников НОТ — ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джилльбрет, ни Г. Эмерсон — не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. «НОТ (научная организация труда), — писал Керженцев, — учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов.

НОТ заставляет нас внимательно изучать особенности материала и орудий, с которыми мы имеем дело, тщательно отнестись к работе человека и обдуманно применить те организационные начала, которые максимально облегчат ведение работы» [84].

В брошюре «Организуй самого себя» П.М. Керженцев показывает, как надо тренироваться для плодотворной работы, как научиться жить и работать по плану, по системе, как создать такой уклад жизни, чтобы работа шла с максимальной успешно-

стью. Эти советы и указания важно знать всем, и особенно нашей молодежи, вступающей в жизнь.

Самое главное в жизни — научиться работать и приучать себя работать добросовестно, производительно, хорошо, хотя бы сначала несколько медленно, а не кое-как и как-нибудь; любить свою работу, получать от нее удовлетворение. Очень важно при этом приучить себя работать творчески, с добавлением своей инициативы для улучшения результатов труда, а не быть простым исполнителем директоров или воли ближайшего начальства. И такой же работы следует требовать от подчиненных. Не мешает помнить хорошую русскую поговорку — «Привычка — вторая натура».

При этом П.М. Керженцев считал, что работа по внедрению НОТ должна проходить в три этапа.

Даже при предварительном беглом обследовании компетентные люди нередко могут обнаружить на предприятиях и в учреждениях примеры неорганизованности, бесхозяйственности. Такие явления должны быть устранены как можно скорее. Это будет даже не научная рационализация, а элементарное наведение порядка. Таков **первый этап**.

Второй этап — борьба за устранение организационной безграмотности, нераспорядительности, ошибок в работе внутризаводского транспорта, устройство освещения, размещение оборудования, установление элементарных норм работы, правильного учета и т.п. Большую часть таких мероприятий можно осуществить без особой длительной подготовки.

Наконец, **третий этап** — собственно научная организация труда и управления, требующая специального обследования предприятия компетентными инженерами-организаторами и использование подготовленных мастеров.

Другими словами, П.М. Керженцев (1881—1940) различал в широкой потовской проблематике три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления — научную организацию труда, производства и управления, справедливо считая, что само применение термина «НОТ» ко всем трем указанным частям является не совсем удачным и точным. И если центр тяжести исследовательских интересов Гастева приходился на проблемы научной организации труда, то Керженцев концентрировал свои усилия на вопросах управления.

Под научной организацией управления Керженцев понимает прежде всего изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы. По его мнению, объектом этого научного направления должны быть

проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установление системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.

Керженцев настойчиво предупреждал о важности умения подбирать подходящих людей, правильно использовать всех участников организации процесса управления, вручать им власть и паделать ответственностью, осуществлять контроль за общим ходом работы и за тем, чтобы постановка дела не отставала от требований техники и условий времени [84].

В 60-х годах прошлого столетия был издан хрестоматийный сборник «Научная организация труда и управления», содержащий отрывки из трудов П.М. Керженцева, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, Ф.У. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Черча, А. Файоля, сборники работ П.М. Керженцева «Приципы организации» и «Борьба за время», книга А.К. Гастева «Как надо работать» и ряд других работ по научной организации труда и управления.

Большой интерес вызвала брошюра В.И. Терещенко «Организация управления (опыт США)». Ее автор прожил 30 лет в США, преподавал в ряде американских высших учебных заведений курс «Организация и управление».

2.3. Принципы поиска резервов в управлении

В борьбе за лучшую организацию управления мы, к сожалению, недооцениваем скрытого и опасного противника. Имеются в виду пассивность и равнодушие, которые обычно прикрываются формулой: «У нас так принято». Никаких «почему?» для любителей этой формулы не существует. На любой вопрос у них готовы стандартные ответы: «так всегда делалось», «так заведено». Ссылкой на привычки, традиции оправдывают нежелание думать, анализировать свою работу, непрерывно искать новые и лучшие методы решения поставленных задач.

Наука об организации и управлении, по мнению отечественного ученого В.И. Терещенко, начинается с вопроса «почему?».

Ставя перед собой последовательно ряд таких вопросов и отыскивая ответы, можно обнаружить лишнее, ненужное.

Первое «почему?» — это почему и зачем это делается?

Известно, что наибольшее количество энергии человека уходит на бесполезные движения. Человек к ним привык и не задумывается над тем, зачем он их делает. Нечто подобное происходит и в процессе управления. В первый раз что-то сделали по соб-

ствеиной инициативе, по приказу руководителей или совету. После того как действие повторится много раз, оно превращается в привычку, в неписаное правило. Приходят новые люди и нередко продолжают копировать своих предшественников. Вырабатывается как бы закономерность: не делать того, что раньше не делали другие. Это страшная вещь — сила привычки.

Заполняется какой-то бланк, какая-то форма — а нужны ли они вообще? Составляется какой-то отчет — а зачем? Требуется поставить печать — а действительно ли она нужна? Собирается традиционное совещание, но принесет ли оно пользу?

В 1854 г. были опубликованы мемуары канцлера Германии Бисмарка. Когда-то он был военным атташе в Петербурге. В мемуарах описан такой случай. Царь позвал погулять по Летнему саду. На лужайке стоит часовой. «Что охраняешь?». «Не знаю». Стали выяснять. Никто не может точно ответить. И только старик-лакей вспомнил, что когда-то его, мальчика, дед повел погулять и сказал: «Смотри, часовой до сих пор охраняет цветочки». Оказалось, очень давно, когда еще Екатерина гуляла ранней весной в саду, из снега появились первые подснежники. И, чтобы мальчишки их не сорвали, приказала поставить часового. Часовые стояли 150 лет. Таких часовых, проявив должную наблюдательность, можно встретить довольно часто.

Получив ответ на первый вопрос, мы должны спросить себя: *«почему делается именно там, а не в ином месте?»*

Тут неизбежно потребуется анализ распределения функций между отдельными звеньями управления народным хозяйством — министерствами, комитетами, отделами и т.д. К сожалению, у нас некоторые учреждения иногда выполняют совершенно чуждые им функции или же дублируют других.

Второе «почему?» требует анализа работы каждой структурной единицы с точки зрения нормативного Положения, определяющего ее компетенцию. Общие фразы и отсутствие ясности в таких положениях чреваты отрицательными последствиями. Они вызывают споры: кто и чем должен заниматься, кто кому подчиняться; приводят к многоначалию и невозможности установить персональную ответственность, вносят путаницу в поток информации, документации и корреспонденции.

Третье «почему?» — почему делает именно тот, а не другой работник? Ответ на предыдущий вопрос был связан с уточнением функций управляющих органов. Теперь надо разобраться в распределении полномочий между должностными лицами, руководителями разных рангов, между руководителями и подчиненными и т.д. Это — вопрос об использовании кадров.

Отсутствие или плохое качество и некомпетентность должностных инструкций всегда ведут к неразберихе. «Многие руководители, — по словам В.И. Терещенко, — плохо владеют искусством использования своих прав и обязанностей и делают сами то, что могли бы выполнять самостоятельно их подчиненные, а многие подчиненные стремятся переложить на своих начальников ответственность за дела и решения, которые обязаны выполнять сами».

Тут большую роль играет несогласованность отдельных штатных расписаний, должностных инструкций.

Правильная мысль — необходимо сокращать расходы на управленческий аппарат. Разумность этого требования очевидна. Но как передко выполняется на практике? Иной раз под сокращение попадают явно не те, кого надо бы сократить.

С точки зрения третьего «почему?» это означает следующее: часть работы выполняется не теми, кем должна делаться.

Мы привыкли делить работников народного хозяйства на управленческий и производственный персонал. При этом нередко упускается из виду, что в итоге развития современной техники и научных методов труда неизбежно растет группа работников, не принадлежащих ни к первой, ни ко второй категориям. Это группа вспомогательного и обслуживающего персонала.

Думается, что такой подход к численности обслуживающего персонала иллюстрирует слабое использование современной науки об организации и управлении.

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

Наиболее частая ошибка людей управленческого труда — несвоевременность принятия решений: либо вообще пропускается момент, когда требуется действие, либо что-то делается, но слишком поздно, или что-то решают сделать, но слишком рано.

Ошибки такого рода иногда объясняются неопытностью. Но чаще они уходят корнями в недостатки самой системы управления. Решения принимаются не вовремя из-за плохой системы информации и обратной связи, плохо поставленного учета, ничем не обоснованного откладывания приверженности к письменным распоряжениям и, самое главное, из-за многоступенчатости управленческого аппарата и просчетов в планировании. Такое явление, как штурмовщина, убедительно демонстрирует, какие неиспользованные резервы времени имеются, если люди ухитряются в последние дни месяца или года нагнать упущенное.

И наконец, *пятое «почему?» — почему делается именно так, а не иным образом?* Это вопрос уже о методах работы. Анализ проблем, связанных с этим «почему», направлен на отыскание ненужных элементов в технологии производства, ненужных операций в методах управления, на упрощение всевозможных процедур, их удешевление, ускорение и повышение качества выполнения. Такого рода анализ открывает новые возможности проявления инициативы и творческих способностей лиц любого ранга, любого вида труда. Человек, относящийся к своей работе сознательно, всегда может найти способы ее улучшения.

Всего, разумеется, знать никто не может. Если человек, которого спрашиваешь, в состоянии дать обоснование своим словам, это хорошо. Если он говорит, что не знает, но постарается узнать, — это уже надежда. Но плохо, если человек и не знает, и не пытается узнать. К таким управляющим принадлежат те, кто руководствуется правилом: «Не делай ничего, что не предписано сверху». Не нарушая формально предписанного, они в то же время не используют всех возможностей.

Хороший управляющий никогда не должен быть доволен собой, а должен постоянно идти вперед.

Требование постоянно совершенствовать управление — это не дань моде, а государственная необходимость.

Резюме

- Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно — со второй половины XIX в. Целью подобных исследований был поиск методов рационального выполнения производственных операций. Возникшее научное направление, основателем которого по праву считается американский инженер Фредерик Тейлор, получило название «научная организация труда» (НОТ).
- Двадцатые годы прошедшего столетия справедливо считаются положившими начало отечественной науке управления.
Движение за научную организацию труда в России связано с именами А.К. Гастева и П.М. Керженцева.
- В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капигонович Гастев начал создавать Институт труда. В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

Центральный институт труда (ЦИТ) создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий.

- Другим отечественным энтузиастом научной организации труда и управления был Платон Михайлович Керженцев. Он написал ряд книг и популярных брошюр, в частности: «НОТ — научная организация труда», «Организуй сам себя», «Принципы организации», «Борьба за время», «Памятка организатора».

В своих книгах П.М. Керженцев начинал с азов научной организации, с популяризации ее основ.

Никто из американских основоположников НОТ — ни Ф. Тейлор, ни Ф. Джилльбрет, ни Г. Эмерсон — не изложил так четко и ясно сложное понятие научной организации труда, как это сделал П.М. Керженцев. «НОТ (научная организация труда), — писал Керженцев, — учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов».

- Обращаясь к истории разработки научной организации труда и управления за рубежом, прежде всего называют имена Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Джилльбрета, Г. Эмерсона, А. Файоля и других патриархов организации труда.

- Фредерик Тейлор признан основоположником современной американской науки об организации труда и производства.

Научный менеджмент Ф. Тейлора явился тем видом менеджмента, который осуществляет управление с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

Разрабатывая общий подход к администрации как к искусству управления, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, сколь же ясно определенными, как и законы естественных наук.

- Джилльбрет первым в США предпринял систематическую подготовку инструкторов по НОТ в специальной школе в Провиденсе.
- Значительно дальше Ф. Тейлора и Ф. Джилльбрета пошел Г. Эмерсон. Он впервые вывел вопросы научной организации

за пределы предприятия, выдвинул проблемы эффективности управления в военном деле, на транспорте, в домашнем хозяйстве.

- В 1927—1930 гг. многие хозяйственники с большим интересом читали книги Генри Форда-старшего «Сегодня и завтра» и «Моя жизнь, мои достижения».
- Позже А. Файоль предложил универсальное решение управления всеми типами организаций — функциональный подход.
- Современный этап в развитии научной организации труда связан с именем Питера Ф. Дракера и объединяет эффективное деловое администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент бизнеса.
- Наука об организации и управлении, по мнению отечественного ученого В.И. Терещенко, начинается с вопроса «почему?»

Ставя перед собой последовательно ряд таких вопросов и отыскивая ответы, можно обнаружить лишнее, ненужное.

Практическое задание

Группа студентов делится на несколько подгрупп. Каждой подгруппе дается задание подготовить сообщение по следующим темам:

- Основные концепции истории НОТ в России (Гастев А.К., Керженцев П.М. и др.).
- Основные концепции истории НОТ в зарубежных странах (Ф. Джильбрет, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон).

В процессе подготовки к занятиям должны быть составлены краткие рефераты.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы становления НОТ в России.
2. Назовите основоположников НОТ в России.
3. В чем заключается рациональная организация управленческого труда?
4. Назовите основоположников НОТ за рубежом.
5. Охарактеризуйте основные этапы становления НОТ за рубежом.
6. Сформулируйте основные принципы поиска резервов в управлении.

Рекомендуемая литература

Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология — 1996. — № 2.

Гастев А. К. Как надо работать. — М.: Экономика, 1966. — 478 с.

История менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 256 с.

Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Экономика, 1966. — 464 с.

Комлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.

Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990. — 233 с.

Кошеров Е.И. Мудрые мысли об организаторе, организации, организационной деятельности // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Сущность и содержание труда руководителя // Менеджмент (Современный рос. менеджмент): Учебник для студентов вузов / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. — М., 1998.

Тереценко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.

Файоль А. и др. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. — 351 с.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989. — 206 с.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. — М.: Экономика, 1972.

РАЗДЕЛ II

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ

ГЛАВА 3

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

*Кто не знает, в какую гавань он
плывет, для того нет попутного ветра.*

Сенека

Значение постановки целей — Технология поиска жизненных целей — Формулирование целей

3.1. Значение постановки целей

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие «что и как делать?», являются наиболее преуспевающими.

Выдающийся менеджер Ли Якокка утверждает: «Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное — это уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. А чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в вашей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного» [247].

Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и выработанные способности.

Да, действительно, когда мы хотим достичь чего-либо, мы рано или поздно сделаем это, если не будем медлить, лениться. Нами движет цель, которая не дает расслабиться. Цель — наш ориентир, на который направлена наша жизнедеятельность, который ведет нас через трудности и преграды действительности.

Цели являются побудителями наших действий, мотивами, определяющими нашу активность.

Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Цель не догма. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, каждому человеку необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей. Все люди отличаются друг от друга, каждый действует в уникальной среде, поэтому работа по формулированию целей должна иметь индивидуальный характер.

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания и задачи, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели и их выполнение. Без целей отсутствует критерий оценки, по которому вы могли бы измерять свои трудозатраты. Цели к тому же являются и критерием для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если вы заранее четко и однозначно не определите то, чего вы хотите.

Цели не задаются раз и навсегда. Постановка целей — процесс постоянный. Они могут изменяться с течением времени, например, если в процессе контроля за реализацией выясняется, что прежние представления были неверными или что запросы оказались завышенными или, наоборот, заниженными.

Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы [68].

Установление личных целей позволяет:

- лучше осознать имеющийся в отношении карьеры выбор;
- убедиться в правильности избранного пути;
- лучше оценить уместность действий и опыта;
- убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
- получить дополнительные силы, расслабиться;
- укрепить ваше чувство порядка и покоя;
- повысить вероятность достижения желательных результатов;
- сконцентрировать силы на ключевых направлениях.

Цели служат концентрации сил на действительно ключевых направлениях. Знать свои цели и последовательно к ним стремиться означает сконцентрировать свою энергию на действительно важных делах, вместо того чтобы понапрасну тратить свои силы. Осознание своих целей может определять значительную самомотивацию для работы.

Над людьми, не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента, они больше заняты текучкой, чем важными, перспективными проблемами.

Установление целей помогает нам оградить себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично.

В жизни руководителя есть этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно эти этапы совпадают с возрастными рамками, например:

- этап 1: 20—24 года — начало карьеры;
- этап 2: около 30 лет — приобретение определенной компетентности;
- этап 3: около 40 лет — анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен;
- этап 4: около 50 лет — подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению;
- этап 5: около 60—65 лет — переход к внеслужебной жизнедеятельности.

Важность формулирования личных целей возрастает, если вы осуществляете один из этих жизненных шагов. В то же время творческий подход к жизни требует от вас постоянной открытости ко всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.

Целеустремленность — пробный камень любого достижения, большого или малого. Сильный мужчина может быть побежден целеустремленным ребенком [225].

Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что человек в этом смысле обладает четкими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятностей, если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают сильную вероятность того, что, прилагая определенные усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания существенно возрастет. Если действительно вы верите в то, что делаете, следует упорно добиваться своего даже и перед лицом возникающих препятствий [15, с. 62].

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Существует громадное различие между твердым «я», которое необходимо, и непомерным «я», которое способно действовать разрушительно. Человек, обладающий твердым «я», знает свои сильные стороны. Он уверен в себе. Он имеет четкое представление о том, чего он может добиться, и решительно движется к достижению своей цели.

Цель описывает конечный результат. т.е. речь идет не о том, что вы делаете, а о том, для чего . . . : чего вы это делаете.

3.2. Технология поиска жизненных целей

Итак, вы хотите добиться большего в своей жизни. Сознаете ли вы, что реализация ваших намерений потребует от вас полной отдачи, отказа от чего-либо привычного для вас и напряжения всех духовных и физических сил, возможно, в течение продолжительного времени? Действительно ли это именно то, чего вы хотите? В противном случае все ваши усилия могут пропасть даром.

Однако одного желания для работы с полной самоотдачей мало, перед вами сразу же встанут десятки вопросов, на которые вам надлежит ответить. Вот хотя бы первые из них:

- Каких целей вы хотите достичь?
- Согласуются ли они между собой?
- Существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- Знаете ли вы, что сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

Для нахождения личных и профессиональных ориентиров в первую очередь выясните, чего именно вы хотите, т.е. добейтесь ясности цели. Это является предпосылкой успехов в деловом плане и в личной жизни. Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. Например, одним из условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. В этом случае вы можете воплотить в действительность свои собственные ценности.

Крах или отсутствие жизненной цели — сильнейшая психотравма. Тот, кто не знает, ради чего и кого он живет, не удовлетворен судьбой. Однако часто разочарование постигает и тех, кто ставит перед собой переальные, недостижимые по субъективным и объективным причинам цели.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Обычно цели устанавливаются на конкретный период, поэтому полезно наблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие в следующей последовательности [44].

Шаг первый — прояснение потребностей

Нужно устанавливать цели в ситуации, которая не удовлетворяет вас или может стать таковой. Установление личных целей требует анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких возражений.

Шаг второй — прояснение возможностей

Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто вас окружает. Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа. Этого частично можно добиться напряжением собственной мысли, но расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

Шаг третий — принятие решения о том, что вам нужно

Списка возможностей недостаточно; необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на 3 ключевых вопроса:

- Что является для вас важным?
- На какой риск вы готовы пойти?
- Как ваши решения повлияют на окружающих?

При этом первый вопрос связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни во многом зависит от глубины самоизучения.

Второй вопрос поможет определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Можно решить, что некоторые возможности слишком рискованны и лучше обратиться к методам действий с более надежными результатами. Однако это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска.

Третий вопрос направлен на изучение того, кто и как может быть затронут вашими решениями. Следует определить, стоит ли результат тех затрат, которые вызваны этим влиянием на окружающих. Обсуждение идей и возможных действий с теми, кого

они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией могут сделать трудные решения более точными.

Шаг четвертый — выбор

Когда уже определен диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Кроме того, это означает, что можно осуществить и следующие шаги, направив свои силы и навыки по решению проблем на то, чтобы оправдать свои обязательства.

Шаг пятый — уточнение цели

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. При этом можно потерять из виду желаемый конечный результат и погрузиться в текучку. Если такое случается, руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими процессами может сократить излишние усилия.

Шаг шестой — установление временных границ

Время — это ресурс, с которым следует разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому необходимо рационально распределить время. На этот процесс влияет много факторов, в том числе следующие:

- обычные требования работы;
- чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;
- ожидания окружающих;
- личные надежды и стремления;
- чувство долга и уже взятые на себя обязательства;
- привычная практика.

Так как многие решения о том или ином использовании времени принимаются инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат.

Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности,

и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли продуктивно распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

Шаг седьмой — контроль своих достижений

Существуют следующие преимущества наблюдения за личными достижениями:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;
- возникает мрачное настроение при неудаче;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Семь шагов, рассмотренных выше, могут служить контрольным средством для прояснения целей.

Известный немецкий ученый Л. Зайверт — автор книги «Ваше время — в Ваших руках» — представляет процесс нахождения целей через реализацию следующих ступеней [68, с. 48]:

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
2. Дифференциация во времени жизненных целей.
3. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере.
4. Инвентаризация целей.

Рассмотрим этот процесс подробнее.

1. Разработка представлений о жизненных устремлениях

Попробуйте изобразить для себя настоящую и возможную (будущую) картину вашей жизни, к примеру, в виде так называемой «кривой» жизни, отметив крупнейшие успехи и поражения в личной и профессиональной сферах. Пометьте на «кривой» то место, где вы сейчас находитесь, а также напишите ключевые слова, характеризующие успехи или неудачи, рядом с экстремальными точками вашей «жизненной кривой». Попробуйте представить свое будущее и продолжите «кривую» дальше.

Затем назовите пять важнейших пунктов (целей), которых вы еще хотите достичь до конца своей жизни.

2. Дифференциация во времени жизненных целей

Разделите свои жизненные цели по временным критериям, для чего можно использовать временной ряд (табл. 4). При этом следует принимать во внимание лиц из вашего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т.д.) и события, с которыми вы должны считаться.

Таблица 4

Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих					Особые события
2000							
2001							
и т.д.							

3. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере

Определите свои личные и профессиональные цели (ориентиры) по схеме:

личные желания:

- долгосрочные (жизненные цели);
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (ближайшие 12 мес.);

профессиональные цели:

- долгосрочные (жизненные цели);
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (ближайшие 12 мес.).

Таким образом, вы проведете инвентаризацию своих идей, отфильтровывая при этом важнейшие позиции, т.е. жизненные личные и карьерные цели.

Обязательно выделите свои профессиональные ориентиры, так как если и есть в жизни что-то судьбоносное, так это выбор профессии, который является одним из основных условий успешной карьеры.

Попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Чем бы вы охотнее всего занимались в профессиональном отношении?
- Если бы вы могли свободно выбирать служебное положение, звание, отрасль, организацию, предприятие или институт, кем бы вы охотнее всего были или стали?

Дать объективные ответы очень важно, ибо профессиональный ориентир является ключом к профессиональному и личному успеху, так как он:

- усиливает мотивацию трудовых достижений;
- направляет в определенное русло вашу активность, профессиональные устремления при выборе профессии;
- является руководством для последующего исполнения ваших служебных обязанностей.

Как только вы определили для себя личные и профессиональные цели, займитесь вашими личными ресурсами, т.е. средствами для достижения поставленных вами целей. Л. Зайверт называет этот процесс ситуационным анализом.

Способности человека определяются совокупностью разнообразных факторов: наследственностью, воспитанием, состоянием здоровья, средой обитания. Более того, способности не остаются неизменными, их можно развивать, но можно и утратить.

Вам следует определить, где вы находитесь в настоящее время на своей «кривой жизни», отметив свои крупнейшие успехи и поражения, указав при этом, какие качества для этого потребовались и каких недоставало. Определяя свое настоящее местонахождение, ответьте на вопросы.

В личной сфере:

- Мой жизненный путь: какими были мои крупнейшие успехи и неудачи?
- Каково влияние семьи (детство, юность, родители, братья и сестры, близкие)?
- Каковы дружеские связи? Неприязненные отношения?
- При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, побежденным, слабым?
- Какие меры я хочу предпринять для предотвращения опасностей, трудностей, проблем?
- В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я могу сделать?
- Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу окружающим?

В профессиональной сфере:

- Знаю ли я задачи по работе на моей должности?
- Знаю ли я, чего от меня ожидают?
- Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности? Планирую ли я их?
- Устанавливаю ли я приоритеты?
- Выполняю ли я своевременно свои задачи?
- С какими неудачами я должен считаться?
- Каковы главные преимущества моей работы?

На основании анализа основных этапов своей жизни составьте баланс личных успехов и неудач [68]. Следующим шагом будет

группировка ваших достоинств и недостатков и выделение двух-трех важнейших сильных и слабых сторон (табл. 5).

Таблица 5

Баланс личных успехов и неудач

Личный баланс				
успехов		неудач		
Мои крупнейшие успехи, достижения и т.п.	Способности, которые были для этого необходимы	Мои крупнейшие поражения, неудачи и т.д.	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи?
1.		1		
2.		2.		
3.		3.		
Прочее		Прочее		

Подобный анализ личных качеств является предпосылкой для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей.

Очень важно правильно оценивать себя, в чем могут помочь специальные системы тестирования, дающие возможность разобраться в своих достоинствах и недостатках (табл. 6).

Таблица 6

Тест «Мои способности»

«Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (-)
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Социальные и коммуникационные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности руководителя	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Прочее	1. 2. 3.	1. 2. 3.

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией [68, с. 63]. Например, выберите пять важнейших целей и определите необходимые для них сред-

ства (табл. 7). Проверьте, чего еще вы должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели, укажите необходимую для достижения целей квалификацию. Теперь поставьте конкретные реальные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых вам еще не хватает.

Таблица 7

Анализ «цель — средство»

Желаемые цели	Необходимые средства	Ситуационный анализ		
		Имеется в наличии (способности и т.д.)	Не имеется в наличии	Практические меры по достижению целей
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Используя данные табличные формы, можно определить соотношение ваших желаний и ваших личных качеств и способностей и на основании полученных результатов выработать свой индивидуальный алгоритм технологии поиска личных и профессиональных целей.

3.3. Формулирование целей

Последняя фаза процесса постановки целей — конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Цель» по самой своей глубокой сути есть опережение реальных событий действительности. Каждая цель реализуется в действие. При этом реализация цели в действие представляет собой сложный процесс.

Объясняя свои поступки, человек ссылается обычно на определенные причины, вынудившие его поступить так, а не иначе, и говорит себе и всем заинтересованным в этом людям, что он стремился к достижению какой-то цели.

Анализ человеческого поведения показывает, что между целью и поступком нет однозначного соответствия. Одна и та же цель может быть достигнута многими путями, и один путь ведет к разным целям. У каждого человека должна быть сформирована более или менее устойчивая *система целей*; одни цели более предпочтительны, другие отодвинуты на второй план. В совокупности целей каждого человека обнаруживаются цели главные и промежуточные, подчиненные главным, но без которых нельзя достичь конечной цели. К одним целям человек проявляет чрезвычайный

интерес и готов пожертвовать самым дорогим для их достижения, другие же цели его мало волнуют, не затрагивая эмоциональной сферы. На языке теории управления такая система соподчиненных целей называется *деревом целей*.

Французский социолог Б. Гурней выделяет четыре типа личных целей человека, вступившего в управленческую организацию.

1. *Стремление к безопасности*, к исключению угроз риска для себя лично.
2. *Стремление к повышению жизненного уровня*. Для понимания этой цели следует иметь в виду, что удовлетворенность работников своей зарплатой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от соотношения с зарплатами их коллег.
3. *Стремление к власти*. Эта цель распадается на ряд взаимосвязанных подцелей: стремление к расширению круга своих полномочий, достижению автономии, продвижению вверх по служебной лестнице.
4. *Стремление повысить и укрепить престиж*. Эта цель разбивается на две подцели: укрепление личного престижа и престижа самой организации.

Шансы на успех при формулировании целей возрастают, если удастся избежать следующих потенциальных слабостей:

1. *Недостаток реализма*. Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.
2. *Неопределенные временные рамки*. Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.
3. *Отсутствие измеримости*. Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеряемых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.
4. *Неэффективность*. Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации.
5. *Недостаток совместной заинтересованности*. Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются только нехотя. в результате не удастся включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

6. *Конфликт с другими.* Цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.
7. *Недостаток информированности.* Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им недостает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.
8. *Использование в качестве наказания.* Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.
9. *Недостаток анализа.* Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цель отличается от задания тем, что задание описывает действие, которое нужно выполнить, а цель описывает конечный результат.

Обычно имеется 5—8 основных позиций достижения цели. Основные позиции в некотором смысле есть более подробно описанная цель. Для наибольшего успеха в достижении цели выпишите для себя свои общие цели и основные позиции их достижения [144, с. 16].

Цели задают направление движения. Можно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз из одного пункта в другой, оно не может двигаться без руля. Цели — это и есть руль в индивидуальном и групповом движении. Без него имеющиеся способности неверно направляются и соответственно тратятся зря.

Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Попробуйте сформулировать их применительно к своим желаемым и практическим целям и проверьте свои планы с точки зрения реалистичности.

Примером может служить следующий жизненный план (табл. 8).

Жизненный план

№ п/п	Сфера жизни	Жизненная цель	Значимость, важность	Срок (год)	Практические цели	Срок	Контроль
1.	Имущество, деньги	Новая квартира	Высокая	2002	Накопление собственных средств	2001	
2.	—	—	—	—	—	—	—

При конкретном формулировании практических целей необходимо помнить и о таких аспектах, как физическое состояние, так как хорошее здоровье является предпосылкой активной жизни и успешного самоменеджмента. Для этого необходимо предусматривать в своих периодических планах (годовых, месячных, недельных и дневных) мероприятия для укрепления здоровья: ежедневные пробежки на свежем воздухе, лечение, плавание, лыжные пробеги, профилактические осмотры и т.д.

Не следует забывать о самообразовании, повышении уровня знаний и квалификации, своем культурном просвещении (путешествие, участие в культурных мероприятиях и т.п.).

Многие менеджеры считают, что личные цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующим критериям [44]:

- Человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении.
- Возможно успешное продвижение к ним малыми шагами.
- Установлены временные пределы.
- Четко установлен конкретный конечный результат.

Постановка целей помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно. Не имея целей, люди часто оказываются во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечит магического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, становятся неуместными или недостижимыми. Это особенно характерно для политики, которая, как управление, представляет собой искусство возможного.

Основные характеристики цели: точность определения, возможность измерить, достижимость, реалистичность, указание временных интервалов на ее исполнение.

Коротко остановимся на каждой из этих составляющих.

- Точность определения цели. Приводит к получению конкретного результата.

- Возможность измерить. Предполагается использовать цифры и другие общепринятые стандарты, позволяющие четко сопоставить то, что было до реализации цели и после нее.
- Достижимость. Возникает вопрос: как добиться данной цели? Если вы имеете небольшой опыт или низкую квалификацию, то следует об этом подумать и записаться на специальные курсы.
- Реалистичность. Помнить о том, что для достижения цели понадобится не один вечер.
- Указание временных интервалов. Точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель [225, с. 50].

Постоянство и важность целей в жизни человека бывают различными. Некоторые из них имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений (например, стремление к прибыли), другие цели более поверхностны и имеют временный характер (например, желание приятно провести Рождество).

Так или иначе, осознанно или нет, но вы думаете о своих жизненных целях всю жизнь. Однако думать о них и записать на бумагу — разные вещи. Незаписанные цели часто остаются туманными и утопическими мечтами, вроде таких мыслей: «хорошо бы попутешествовать», «хорошо бы стать миллионером». Запись же требует от вас большей определенности в выражении, цели сужаются: вы должны выразить ваши стремления в нескольких словах, а не в том их множестве, которое прошло в ваших мыслях.

Документом, который поможет вам установить, чего на самом деле вы хотите добиться, является Декларация Жизненных Целей. Она придаст вашей жизни целеустремленное направление, поможет вам почувствовать себя хозяином своей судьбы [115, с. 35].

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их. Многие небрежны и переаналистичны в формулировании целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется и на цели, принятые совместно с окружающими.

Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но она не всегда способна привлечь внимание к тому, что нужно сделать, чтобы добиться успеха.

Вот несколько примеров личных целей, сформулированных в общем виде:

- Быть удачливым в работе.
- Иметь хорошие отношения со своей рабочей группой.
- Уметь расслабляться в домашней обстановке.
- Получать удовольствие от занятий спортом.

Об этих заявлениях нельзя сказать, что они достаточно определены и увязаны во времени, хотя указывают на общую цель и область, в которой можно добиться успеха. Для того чтобы подобные заявления оказались полезными, они должны быть превращены в нечто более конкретное с помощью вопросов о том, как этих общих целей можно достичь, и постановки конкретных задач, четко расписанных во времени [44].

Следует ставить реальные цели. При этом не берите на себя слишком много, поскольку в этом случае персональные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей вы себе поставите, тем больше вам придется менять в вашей прежней жизни, тем больше придется развивать активность.

Необходимо также устанавливать краткосрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно с точки зрения психологической мотивации ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Установление целей приносит в жизнь людей элементы директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся возможностям.

При обнаружении непреодолимых, на ваш взгляд, препятствий в достижении целей необходимо задать себе следующие вопросы:

Действительно ли ваши цели важны для вас? Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.

Реальны ли ваши цели? Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.

Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания?

Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что для преодоления препятствий не было приложено достаточных усилий.

Сохраняют ли ваши цели актуальность? Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.

Достаточно ли вы привлекали к вашему делу окружающих? Без помощи и поддержки многие проекты обречены на неудачу. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.

Не слишком ли рано вы хотите сдать?» Во многих случаях люди «признают себя побежденными» слишком рано, тогда как настойчивость могла бы привести к успеху [44, с. 97].

Выбор четких, ясных и, самое главное, правильных целей — процесс очень важный для каждого руководителя. Не каждый человек может четко выделить главные стремления в своей жизни и карьере. Для этого необходимо иметь определенный тип мышления, чтобы поставить частные цели на службу общим.

Смысл творческого подхода к жизни состоит в сохранении открытости по отношению к неожиданному, которую можно усилить за счет систематического анализа целей и поиска наилучших среди имеющихся возможностей.

Резюме

- Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто.
- Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания и задачи, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели и их выполнение.
- Процесс постановки целей содержит три фазы:
 - поиск целей;
 - выявление индивидуальных качеств и способностей;
 - формулирование целей.
- Определяя цель, следует придерживаться следующих этапов:
 - Добейтесь ясности цели (определите, что конкретно вы хотите).
 - Определите личные и профессиональные ориентиры (инвентаризуйте цели).

- Сопоставьте необходимые для достижения целей средства с реальной ситуацией.
 - Определите сроки достижения целей, не забывая о промежуточных целях и результатах.
- Если вы задаетесь вопросом, в чем высший смысл всех ваших устремлений, то в итоге скорее всего придете к выводу, что заключается он в достижении жизненных целей.
- Если вы стремитесь к профессиональным и деловым успехам, чтобы добиться еще большего удовлетворения, вы должны быть готовы к полной концентрации ваших сил и самоотдаче. И в вашем выборе определяющую роль будет играть то, что вы действительно хотите.
- Не следует забывать, что ваши желания должны соответствовать вашим возможностям, которые в свою очередь зависят от ваших склонностей и способностей.

Практическое задание

1. На основании представленных в данной главе таблиц разработайте индивидуальный:
 - баланс успехов и неудач;
 - жизненный план.
2. Подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации по вопросам:
 - как правильно формулировать личные цели;
 - как правильно формулировать профессиональные цели;
 - как избежать «конфликта целей».
3. Разработайте план достижения ваших целей:
 - Напишите или скорректируйте описание вашей деятельности.
 - Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения.
 - Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам заполнить основные позиции по достижению цели.
 - Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
 - Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.
4. Составьте декларацию жизненных целей.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под «постановкой целей»?
2. Для чего необходимо четко формулировать цели?

3. Что влияет на распределение времени?
4. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели.
5. Что следует понимать под инвентаризацией целей?
6. Назовите основные этапы формулирования целей.
7. Что такое ситуационный анализ?
8. Перечислите основные характеристики цели.

Рекомендуемая литература

Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Лакейн А. Искусство успевать. — М.: Фаир, 1996. — 320 с.

Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Гранд, 1997. — 480 с.

Циммерман Х.-П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1996. — 272 с.

Хилл Н. Думай и богатей: Пер. с англ. — М.: Фаир, 1995. — 272 с.

Якокка Ли. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990. — 394 с.

ГЛАВА 4

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Современному человеку при выборе профессии нужно обязательно учитывать пять «т»: талант, трудолюбие, терпение, такт и темперамент.

В.И. Филатов,
директор Московского городского
центра профессиональной ориентации

Самомаркетинг — Влияние личных особенностей на выбор карьеры — Управление профессиональной карьерой

4.1. Самомаркетинг

Делая карьеру в условиях рынка труда, каждый из нас выступает как создатель и продавец собственной рабочей силы. Добиться успеха можно, зная конъюнктуру рынка и его законы.

Для достижения поставленных профессиональных целей необходимо проанализировать реальность их достижения с помощью алгоритма, состоящего из следующих пяти шагов [58, с. 35].

Шаг 1: поиск относящейся к делу информации.

Следует провести глубокий поиск всей имеющейся информации о различных профессиях и специальностях. Желательно найти профессионала, который помог бы сориентироваться в этом море информации.

Шаг 2: составление реального списка выбора.

Раздобыв необходимую информацию о различных карьерах, представляющих для вас интерес, вы обнаружите, что некоторые из них можно безболезненно исключить. Например, трудно найти работу по некоторым специальностям, если вы перешагнули определенный возрастной предел, другие имеют чрезвычайно строгие требования, которым вы можете не соответствовать, по некоторым специальностям наблюдается переизбыток рабочей силы. Вам следует выбрать карьеру по профессии, имеющей перспективу, в которой вы имеете реальный шанс добиться успеха.

Шаг 3: приобретение необходимой квалификации и прохождения соответствующей подготовки.

Обладая несколькими рекомендательными письмами, вы еще не имеете никаких гарантий. Они просто свидетельствуют о вашей компетенции, и не более того. Но хорошая квалификация смо-

жет напрямую свидетельствовать в вашу пользу, особенно если это относится конкретно к данной должности или выполняемым обязанностям.

Шаг 4: приобретение соответствующего опыта.

Квалификация должна быть подкреплена практическим опытом, если вы хотите добиться прогресса в карьере. В этом вам могут помочь специализированные курсы обучения. Некоторые из них имеют значительную практическую направленность, иногда даже с элементами «настоящей работы», другие же — чисто теоретический характер.

Шаг 5: начало вашей карьеры (или новой карьеры).

Здесь понадобится умение представить себя работодателям и клиентам, убедить их, что вы подходите для выполнения конкретной работы и, собственно, понимаете то, что от вас требуется. Необходимо создать себе репутацию надежного, компетентного и внушающего доверие профессионала.

Термин «маркетинг» стал в последние годы очень популярным, но многие понимают его смысл односторонне, фактически приравнивая маркетинг к деятельности по рекламе и сбыту товаров. На самом деле функции маркетинга намного шире [160, с. 7].

Во-первых, нужно правильно определить, в каком товаре нуждается потенциальный покупатель и где этот покупатель находится. Если вы хотите получить престижную и высокооплачиваемую работу, вам необходимо предложить на рынке труда платежеспособным работодателям именно тот товар, в котором они нуждаются.

Во-вторых, даже располагая ходовым и ценным товаром, вы не сможете его продать, если не сумеете организовать его рекламу и сбыт. Нужно, прежде всего, предоставить информацию о себе потенциальным работодателям так, чтобы с вами захотели встретиться и познакомиться поближе. На встрече с работодателем подать себя так, чтобы он захотел принять вас на работу, предложить достойные условия труда и оплаты. Это тоже составная часть маркетинга.

И в-третьих, приобретая товар, покупатель не должен разочароваться в покупке. Если вы не сумеете закрепить на полученной вами работе и добиться в ней успеха, то ваша карьера не состоится. В лучшем случае у вас не будет дальнейшего роста, в худшем — вы потеряете работу.

Когда вы выступаете со своей рабочей силой на рынке труда, вы обязаны, как правило, самостоятельно осуществлять те функции маркетинга, которые в промышленной компании осуществляют отдельные служащие и специалисты. Овладение методами

самомаркетинга является необходимым условием успешной карьеры.

Как узнать, за какой товар на рынке труда дают хорошую цену [160, с 8]?

Можно дать особую характеристику современного рынка высококвалифицированного труда в России.

Наиболее высокую оплату труда предлагают представители иностранных компаний в России, их дочерние фирмы и СП, а также некоторые усиленно развивающиеся российские предприятия, банки, торговые и финансовые фирмы. При этом предпочтительные шансы получить хорошую работу имеют финансисты, бухгалтеры, юристы, организаторы (менеджеры) производства, снабжения, сбыта, продаж, особенно те из них, кто хорошо владеет иностранным языком и имеет опыт работы в коммерческих структурах.

Для получения более точной картины вы можете обзвонить ряд фирм, расположенных в вашем городе. Проще вести разговор, если вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребностях в кадрах или конкурсном отборе кандидатов.

Подобные телефонные звонки являются хорошим тренингом разговора с работодателем. Даже если первые звонки дались вам с трудом, в дальнейшем вы преодолеваете психологический барьер, совершенствуете технику ведения переговоров.

Как учесть возможные изменения на рынке труда?

Трудно дать в полной мере достоверный и детальный прогноз изменения ситуации на рынке высококвалифицированного труда в России. Но, если исходить из того, что рыночные отношения будут развиваться, можно сделать ряд предположений.

1. Рыночной экономике необходима мощная банковско-финансовая инфраструктура. Поэтому можно ожидать постоянную потребность в высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых специалистах банковского дела, финансов, страхования, фондового рынка, бухгалтерского учета и налогообложения.
2. Дальнейшая интеграция России в мировой рынок будет поддерживать потребность в специалистах по внешнеэкономической деятельности, а также во владеющих иностранными языками специалистах для предприятий с участием иностранного капитала. Кроме того, будут постоянно расширяться возможности для работы наших специалистов за рубежом.
3. Страна уже перешла от экономики всеобщего дефицита к экономике, где существуют серьезные проблемы со сбытом

продукции. Поэтому следует ожидать увеличения потребностей в хороших специалистах по маркетингу и сбыту.

4. Формирование слоя «богатых» людей (10—15% населения) будет сопровождаться развитием сферы услуг, предназначенных для удовлетворения их потребностей (медицинские услуги, образование, туризм). А это означает, что уже сейчас имеется некоторое количество успешно работающих перспективных предприятий, особенно в области добычи топлива, сырья, а также производства относительно простых продуктов на их основе. Работники этих предприятий окажутся в наиболее выгодном положении.
5. И наконец, любой фирме всегда будет нужен хороший менеджер.

В целом можно ожидать постоянного приближения ситуации на рынке труда к положению, которое является типичным для большинства стран с развитой рыночной экономикой [160, с. 108].

Практически каждый человек сталкивается в своей жизни с такой проблемой, как выбор карьеры. При этом каждый стремится достичь в жизни определенных успехов: покорить какие-либо вершины, достичь наилучших результатов, стремиться к совершенству и профессионализму в какой-либо области и, несомненно, получению удовлетворения от проделанной работы.

Выбор профессии — это очень важное решение, поскольку ошибки в этом выборе могут привести к самым негативным результатам. Сам выбор профессии зависит только лично от человека, так что необходимо иметь представление о собственных склонностях и способностях, а также и о существующих профессиях. Чтобы обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой человек будет успешно справляться, мало иметь непреодолимое желание ее получить — необходимо обладать определенными качествами и личностными характеристиками, специальными знаниями, получить хорошее образование и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. И необходимо помнить, что главным в работе является не только заработок, но и удовольствие, получаемое от нее.

Психолог Фредерик Херцберг провел многочисленные исследования мотивации труда по месту работы. В своих книгах, среди которых особенно выделяется «Работа и природа человека», и научных статьях Херцберг приводит беседы с представителями самых разных групп населения США, Венгрии, Финляндии и Советского Союза. И он пришел к выводу, что деньги, равно как и прочие конкретные характеристики деятельности, не являются причиной столь рьяного усердия на работе и удовлетворения ею.

Самая большая неудовлетворенность ощущается, когда вы недостаточно зарабатываете и ненавидите свою работу. Однако не прослеживается и обратной зависимости: хороший заработок еще не означает удовлетворения работой или желание делать ее лучше [155, с. 28].

Настоящий менеджер должен сочетать в себе все лучшие качества, т.е. знать законы управления, разбираться в своей области бизнеса, быть преданным делу и фирме, уметь представлять ее интересы, ладить с начальниками и подчиненными, разбираться в людях, быть энергичным и приятным человеком.

В сущности, менеджер — это человек, который самостоятельно принимает решения по какому-либо вопросу. На разных уровнях они отличаются, прежде всего мерой ответственности, сложностью задач, количеством людей, находящихся в подчинении, и заработной платой.

У английского слова *manager* несколько значений — управляющий, заведующий, дирижер, хозяин, уполномоченный вести переговоры, импресарио... Условно менеджеров подразделяют на три категории:

- 1) *entry level* — низший, тренировочный уровень;
- 2) *middle manager* — средняя позиция;
- 3) *senior manager* — высшее звено.

В самом понятии «менеджер» соответственно заложены три этапа карьеры. Схема напоминает пирамиду: если средними могут стать многие из тех, кто начинает с нуля, то прорвутся к вершинам менеджмента только единицы — лучшие из лучших.

Самым ярким примером успешной карьеры в истории мирового менеджмента является карьера Ли Якокки, прошедшего путь от инженера-стажера в компании «Форд Моторс» до поста ее президента. Сейчас он руководитель крупнейшего в мире автогиганта «Крайслер».

Журнал «Карьера» предложил рейтинг экономических профессий. В рейтинге учитывались 7 показателей: возможность трудоустройства, минимальная (стартовая) и максимальная заработная плата, профессиональные риски, ограничения при приеме на работу по стажу, возрасту и полу [77].

Сегодня экономист — самая перспективная профессия, гарантия карьеры и перспектив. Это к тому же одна из самых современных профессий: экономика живет завтрашним днем и лишь отчасти — сегодняшним (см. рис. 4). В вузах на экономические факультеты неизменно высокие конкурсы. И все же, по оценкам специалистов, ближайшие 5—7 лет экономистов будет не хватать. А вот потом прогнозируют жесткую конкуренцию среди специалистов этого профиля.

Численность заявок
в агентстве

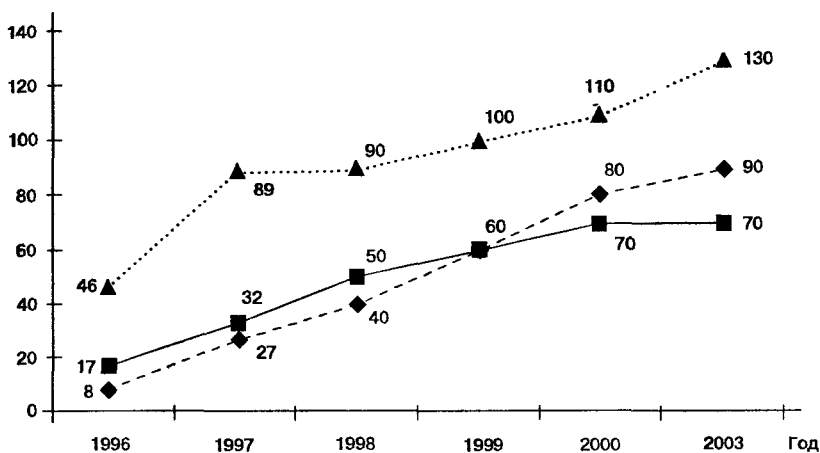


Рис. 4. Динамика спроса на экономические профессии

- ◆— экономист на коммерческом предприятии
- аудитор
- ▲··· экономист-чиновник, специалист по Центробанку РФ

Экономисты нужны везде: без грамотного бухгалтера, аудитора или финансового директора невозможно процветание ни государства, ни частных компаний.

Рейтинг экономических профессий возглавляют аудиторы. Эта профессия хорошо оплачивается и не связана с риском. Аудитор — это палочка-выручалочка для организаций со сложной системой финансового учета, когда бухгалтерия начинает захлебываться. Помимо всего прочего, аудитор отстаивает интересы фирмы в налоговой инспекции. Главное в аудите — опыт.

На втором месте — менеджер продаж (товаровед). Зарботная плата товароведов даже выше, чем аудиторов. Зато возможности устроиться на хорошую работу (открыть дорогой бутик, супермаркет или автосалон) ограничены: слишком сильна конкуренция.

Сейчас товароведа чаще называют менеджером по продажам. Менеджеры по продажам имеют самую разнообразную специализацию. Среди них есть товароведы-эксперты, товароведы-организаторы, инженеры — экономисты общественного питания и маркетингологи.

На третьем месте — экономист в коммерческой структуре. По сравнению с товароведами зарботки экономистов ниже. Зато это

самая спокойная и самая перспективная специальность: сейчас среди выпускников отечественных вузов экономисты-финансисты составляют всего 15%. А во всем мире их — 25—40%.

Крупным коммерческим структурам требуются, как правило, экономисты узкого профиля. В банках обязанности экономистов четко разграничены. Кто-то занимается вопросами кредитования, учета или финансирования инвестиционных проектов. Все эти навыки приобретаются с опытом [77].

После вуза молодой специалист может рассчитывать на должность зам. начальника отдела. Возможности роста неограничены. Начальник отдела, зам. начальника управления, вице-президент и, наконец, председатель правления — такова карьерная лестница преуспевающего экономиста.

Всплеск спроса на профессию экономиста пришелся на 1988—1993 гг. Тогда коммерческие структуры росли как грибы, а потому карьеры делались молниеносно — за 1—2 года. Сейчас из-за перенасыщенности рынка на этот процесс уйдет, как минимум, 5—7 лет.

Несмотря на высокие заработки, профессия бухгалтера занимала на период опроса лишь четвертое место в рейтинге (см. приложение 1). И тем не менее в ближайшие 5 лет спрос на грамотных бухгалтеров будет расти.

Что же все-таки означает «сделать карьеру»?

Сделать карьеру — значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения. Если исходить из этого определения, то логично, например, считать удавшейся карьеру главного бухгалтера коммерческого банка, получающего в 10 раз больше, чем в среднем получает работающий по найму.

Из всего вышесказанного становится ясно, что существует тесная связь между понятиями «карьер» и «успех».

Содержание успеха при любой деятельности определяет постановка цели, которая, в свою очередь, диктуется ситуационной обстановкой. Несмотря на то, что успех рассматривается как событие, получающее социальную и общественную оценку, его относительность очевидна. То, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу. Успех — это вопрос масштаба, вопрос ожидаемых результатов и целевой установки.

Стремясь к признанию и успеху, необходимо объективно оценивать свои силы и возможности на этом пути. И совсем не лишним будет следующий вопрос: достигаема ли выбранная цель или вами движет амбициозность, нездоровое чувство зависти? Толь-

ко трезвый анализ собственных желаний и своего внутреннего потенциала позволит добиться реальных достижений, а не остаться у разбитого корыта, один на один с горькими сожалениями по поводу краха всех надежд и чаяний.

Карьера — это субъективно осознанные собственные представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни [180].

«Сделать карьеру» — значит добиться престижного положения в обществе и больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большого количества денег. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения. А под высоким уровнем дохода подразумевается доход, превышающий в 3 раза и более средние показатели (его получают 10—15% наиболее состоятельных людей) [160, с. 5].

Успешная карьера сама по себе не делает человека счастливым. Но еще меньше шансов у неудачника чувствовать себя счастливым. Поэтому успех всегда желателен. Но при этом важно, какой ценой он достигается. Реализовать себя можно по-разному. Но лозунг «Для достижения цели любые средства хороши» уродлив и обманчив. Цель не оправдывает средства, даже если вы получаете от этого удовлетворение своих амбиций. Не следует забывать, что торжество победы будет испорчено, если цена такого успеха — чья-то сломанная жизнь. Недопустимо использовать людей и добиваться осуществления чаяний за чужой счет, иначе самореализация превращается в откровенный паразитизм. И как бы вы ни оправдывали себя, мол: «В жизни действует закон джунглей, каждый сам за себя», — в глубине души будет присутствовать пусть даже не осознанное чувство раскаяния. Ошибки в выборе карьеры и ее планировании могут привести к отрицательным последствиям. Но, овладев методами технологии карьеры, можно избежать этих последствий.

Какие причины обуславливают уровень притязаний человека в трудовой деятельности? Как правило, имеет место множество причин. Однако неоспорим тот факт, что значительная группа

детерминантов трудовых притязаний работников представлена их биографическими характеристиками, включающими возраст, пол, образование, социально-экономический статус личности.

Возраст. С увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с удовлетворением так называемых творческих потребностей, повышается, а затем начинает постепенно снижаться. Причем переломная точка различна для разных категорий работников: для инженеров она определена периодом 30—35 лет, для рабочих 19—25 лет. Наибольший процент инженерно-технических работников и служащих, уходящих с предприятия, приходится на возраст 29—34 года [101].

Таким образом, судя по приведенным данным, если до определенного возраста человеку не удастся реализовать себя путем достижения соответствующих личных целей, наступает апатия, спад творческой активности, возрастает готовность плыть по течению. Хотя в сложившейся экономической ситуации многим людям вообще не до притязаний — они согласны на любую работу, с другой же стороны, в связи с развитием частного предпринимательства у молодых, энергичных профессионалов появился определенный шанс удовлетворить свои притязания.

Согласно имеющимся литературным данным, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как их американские коллеги того же ранга несколько моложе — 59 лет.

В ролях вице-президентов промышленных компаний, как правило, оказываются более молодые люди. По итогам трех исследований, проведенных в Японии в конце 70-х — начале 80-х годов прошлого столетия и охвативших свыше 1000 фирм, средний возраст этой категории менеджеров составил соответственно 57,7, 56 и 53 года. Близок к этим цифрам и возраст вице-президентов американских корпораций. Интересно также, что большинство (а именно — 66%) новых назначений на высокие управленческие посты в японских компаниях происходит в возрасте от 50 до 56 лет, представляющем собой, таким образом, своеобразный трамплин для прыжка на ключевые менеджерские должности.

И еще несколько цифр: средний срок пребывания в должности президента японской компании составляет 8 лет. Причем большинство японских менеджеров такого ранга работают в одной компании свыше 30 лет.

Что касается в общем-то солидного возраста президентов японского бизнеса (в среднем в возрасте 70 лет), то в этом нет ничего удивительного, если вспомнить о высокой продолжительности жизни японцев. Однако дело не только в этом. Заслуживает

внимания сам факт пребывания на ответственных управленческих постах людей весьма немолодого возраста. Причем не просто сидящих в руководящих креслах, но обеспечивающих высочайшую эффективность организационных систем (предприятий, учреждений, фирм и т.д.).

Однако было бы также большим заблуждением думать, что только чрезвычайно зрелый возраст (а значит, и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост в организационной структуре. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов современности нередко стояли очень молодые люди.

Так, А. Акио Морите, основателю и многолетнему шефу всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет.

Отметим, что существуют так называемые этапы карьеры, в основу классификации которых заложены различные признаки: возраст, накопленный опыт, уровень развития личности и т.д. Можно дать общую характеристику этапов, опираясь на то, что на разных стадиях карьеры человек удовлетворяет различные потребности (см. приложение 2).

Предварительный этап включает **учебу в школе, среднее и высшее образование** и длится до 25 лет.

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными проблемами и может в принципе совершать грубые ошибки. Главное, что беспокоит нового человека, — это как войти в данный коллектив и найти свое место внутри организации. Такой период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выбрать. Это время быстрого обучения.

В первые годы своей работы человек нуждается в росте. Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования [180].

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в

индивидуальном развитии можно было определить как борьбу и поиск признания.

Тем не менее человека продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 40—45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение личности.

Накапывая опыт, человек вступает в новую фазу — консолидации. Личностное призвание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в период консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, наличие акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу (по крайней мере психологически). В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя

этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионно-внеслужебном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и здоровье.

Разумеется, жизнь каждого человека отлична от жизни других, поэтому не может быть какого-либо общего ее образца, но в каждой из них можно выделить любой из приведенных этапов (рис. 5). Известно, что многие переживают важный период стресса и потрясений при переходе от одного этапа своей карьеры к другому.

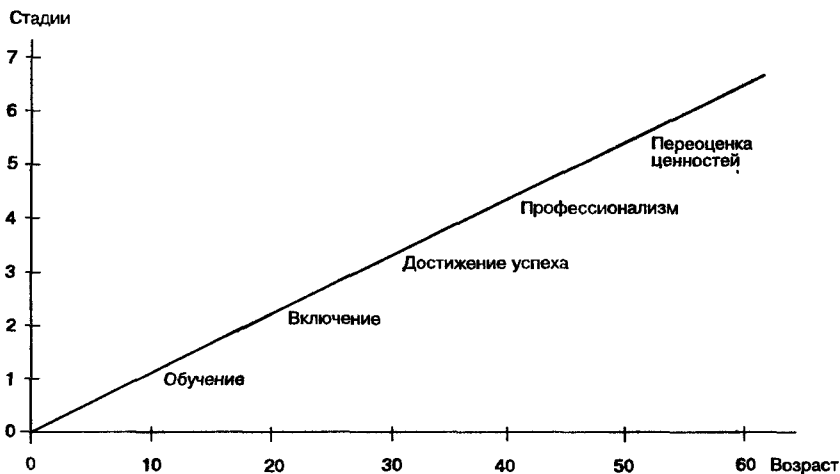


Рис. 5. Стадии деловой жизни человека

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы новые виды деятельности в тот момент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет реализовать свой потенциал, ослабляет человека независимо от возможностей нового поста.

Пол. Следующая биографическая характеристика, оказывающая существенное влияние на развитие деловой карьеры, — пол. Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. В частности, общепризнанным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеются в виду мужская и женская роли), принятых в обществе, культивируемых в ближайшей микросреде личности, каковой является, например, семья, словом, культурно детерминирована.

Следует отметить, что рассматриваемая характеристика привлекает в последние десятилетия все большее внимание специалистов, пытающихся вычленить особенности поведения мужчин и женщин в групповом процессе. Причем значительный интерес проявляется именно к моделям женского поведения. И это не случайно.

Трудно отыскать область современного бизнеса, где бы женщина не играла важной, иногда ключевой роли. Президент, премьер-министр, руководитель крупной политической партии, дипломат, бизнесмен и даже министр обороны — такой послужной список нашей современницы не может не впечатлять, хотя уже не вызывает удивления.

Рассмотрим различия в уровне притязаний между мужчинами и женщинами в России. Последние демонстрируют удивительно низкие, сравнительно с мужчинами, запросы как к содержанию и условиям труда, так и к заработку. Так, например, женщины почти в 3 раза реже мужчин считают свою работу совершенно неинтересной, хотя трудятся по гораздо более низким разрядам. Мужчины заняты автоматизированным трудом вдвое чаще, а тяжелым физическим трудом — почти вдвое реже, чем женщины. И при всем том на предприятиях женщины не только не отстают от мужчин по показателям производительности труда, но даже несколько их опережают [101, с. 276].

Образование. То обстоятельство, что образовательный уровень играет важную роль в менеджерской карьере, подчеркивают многие авторы. Так, японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. О высоком образовательном уровне аме-

риканских менеджеров пишет Ли Якокка, сам, кстати, получивший в знаменитом Пристонском университете степень магистра. Другой выдающийся американский менеджер Р. Макнамара, в разные годы своей блистательной карьеры возглавлявший «Форд мотор компани», военное министерство США при президенте Д. Кеннеди, Международный банк реконструкции и развития, — профессор Гарвардской школы бизнеса (он стал им еще до того, как достиг пика своей карьеры).

На западе люди традиционно ориентированы на бизнес. Конкуренция там очень высока и продвижение идет постепенно. И поэтому молодежь начинает работать рано, чтобы быстрее достигнуть низшего менеджерского уровня. А в России часто молодые люди в 25—26 лет уже успели заработать миллионы долларов.

В мире устоявшегося капитала такое встречается крайне редко. Там, если человек настроен на карьеру в бизнесе, он оканчивает школу *MBA (Master of Business Administration)* и проходит определенные стадии практики. Или же поступает в университет на отделение экономики, маркетинга и т. д. После окончания Оксфорда, например, он может сразу претендовать на хорошее место — на «дли карьеры» приезжают представители ведущих фирм и «разбирают» выпускников.

Другой путь — студенты получают любое классическое образование, а потом оканчивают бизнес-курс и занимаются тем, что приносит деньги. Для тех, кого жизнь с самого начала приучает к самостоятельности, существует третий путь — учиться, работая параллельно на низших должностях и постепенно приобретая коммерческий опыт.

Все эти возможности уже есть в России — можно получить высшее экономическое образование, в том числе и в любом университете мира, или идти работать в какую-нибудь фирму.

Социально-экономический статус. Несомненно, статус личности чрезвычайно важен как для занятия менеджерской должности, так и для успешной о функционирования в ней. Как остроумно заметил в свое время по этому поводу Ф. Фидлер: «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией». Это верно. Но другое дело, что иным выдающимся менеджерам, начинавшим свой путь с очень низкой стартовой площадки, удавалось покорять затем высочайшие вершины (например, Ли Якокке). И в этом смысле путь наверх в менеджменте не заказан никому [101].

Таким образом, кроме вышеуказанных биографических характеристик, на развитие карьеры оказывают сильное влияние и такие, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, ком-

петентность, информированность, а также определенные черты личности. Каждая из них имеет определенное влияние на конкретном этапе развития деловой карьеры.

4.2. Влияние личных особенностей на выбор карьеры

При постановке целей нельзя переоценивать свои возможности. Необходимо ставить перед собой реальные цели, учитывая, в первую очередь, свои природные данные и личные качества [58, с. 46].

Для начала перечислите то, чем вы занимались в школе, вузе, на рабочем месте, а также какие навыки и способности вы при этом использовали. Что вам особенно хорошо удается? Какими достижениями вы больше всего гордитесь?

Не будьте при этом чрезмерно критичны и не уделяйте слишком большое внимание своим недостаткам и неудачам. Ваша самооценка должна носить позитивный характер, поэтому сконцентрируйтесь на ваших сильных сторонах, на тех качествах, которые вы рано или поздно собираетесь «выставить» на продажу.

Многие выпускники вузов часто считают, что квалификация является главным привлекательным пунктом для работодателей, но, как показывают данные исследований, менеджеры фирм обращают первостепенное внимание не только на это.

Ниже приводится список качеств, которые ведущая английская инженерная компания хотела бы видеть во вновь принимаемых молодых сотрудниках, недавних выпускниках вузов: общительность, умение работать в команде, способность к разрешению проблем, аналитические способности, гибкость, приспособляемость, навыки межличностного общения, способность принимать решения, умение выносить независимые суждения.

Некоторые из этих качеств классифицируются как разносторонние навыки, т.е. такие, которые можно применять в широком диапазоне специальностей. Часто людей, включая выпускников вузов, подводит недостаток у них навыков, заключающихся в умении:

- написать отчет;
- организовать презентацию;
- оперативно найти нужную информацию в библиотеках и базах данных;
- подготовиться к проведению совещания;
- подготовить проект решения по обсуждаемым вопросам.

Вне зависимости от выбранной вами сферы деятельности подобные навыки всегда окажутся полезными, поэтому будет совсем не лишним для вас развить эти умения, если вы еще не сделали этого.

Индивидуальные особенности играют существенную роль в профессионально-деловом успехе человека. Не все способны оценить свою индивидуальность и использовать заложенный в ней потенциал. Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при выборе карьеры, может выглядеть следующим образом:

- 1 — черты характера;
- 2 — профессиональные склонности;
- 3 — способности и опыт;
- 4 — происхождение.

Черты характера. Различные авторы по-разному представляют себе набор качеств, необходимых для успеха в жизни. Сравнивая и комбинируя их, можно перечислить следующие характерные черты преуспевающего человека:

- уверенность в себе;
- общительность;
- способность к самоутверждению;
- уравновешенность;
- объективность.

Удачное сочетание этих черт может оказать положительное воздействие на профессионально-деловой успех. Естественно, что у каждой личности эти характерные черты проявляются в разной степени, причем одна может компенсировать недостаток другой. Все они настолько важны, что развитию каждой из них нужно уделить серьезное внимание.

Профессиональные склонности. Специалисты насчитывают только в нашей стране около 7000 профессий [160, с. 12]. Причем то и дело возникают новые профессии и отмирают устаревшие. В международный стандарт классификации профессий в 1988 г. их было занесено 9333.

Для верного выбора в этом огромном числе профессий можно воспользоваться методом академика Е.А. Климова, позволяющим определить свои склонности и тем, кто постарше. Он заключается в следующем: все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающего мира делятся на пять основных типов (см. приложение 3).

- 1) Профессии типа «человек — природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой

- природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог, метеоролог и т.д.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог и т.д.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, овцевод, агроном и т.д.).
- 2) В профессиях типа «человек — техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда относится великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, токарь, слесарь, швея, инженер и т.д.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.
 - 3) К профессиям типа «человек — знаковая система» относятся разнообразные формы деятельности, связанные с обработкой информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк, философ и т.д.), абстрактно-математическими (статистик, кассир, математик, экономист), графическими (чертежник, конструктор, картограф и т.д.), с системами и средствами обработки знаков (программист ЭВМ, оператор и т.д.).
 - 4) Основное содержание профессий типа «человек — художественный образ» — искусство, художественная культура. Сюда можно отнести изобразительное творчество (архитектор, живописец, дизайнер и т.д.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.д.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, балетмейстер, актер и т.д.).
 - 5) Основным содержанием профессий «человек — человек» является общение. Здесь необходимо поддерживать и устанавливать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, тренер и т.д.), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, следователь и т.д.), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, корреспондент), сфера обслуживания (продавец, официант, парикмахер), сфера управленческой деятельности.

Реальные профессии представляют собой комбинацию различных видов деятельности. Например, профессии, связанные с медициной, относятся как к системе «человек — человек», так и к системе «человек — природа».

Данная методика осуществляет выбор карьеры на основе тех навыков и умений, от реализации которых человек получает наибольшее удовлетворение. В наше время этому придается большое значение, так как от удовлетворения зависит настроение челове-

ка, которое не только влияет на его здоровье и моральный климат в коллективе, но и является важнейшим и необходимым условием роста производительности труда, надежной гарантией от ошибок и упущений, халатности и небрежности.

Способности и опыт. Человеку самому трудно определить свои способности. Людям свойственно либо завышать их, либо (реже) занижать.

Способности человека определяются разнообразными факторами: наследственностью, воспитанием, состоянием здоровья, средой обитания и многим другим.

Более того, способности не остаются неизменными, их можно развивать, но можно и утратить. Способности и личностные качества трудно рассматривать в отрыве от их приложения. Например, способность оригинально мыслить необходима исследователю, может быть полезна руководителю, но совершенно излишня при работе на конвейере.

Определив профессиональные склонности, стоит разобраться, какие способности необходимы для работы по выбранной специальности, и определить, в какой мере эти качества присутствуют; и если эти качества недостаточно развиты, необходимо будет заняться их развитием.

По специальной таблице можно определить, какие способности необходимы для выбранной профессии (см. приложение 3).

Чтобы оценить наличие у себя той или иной способности, лучше всего обратиться к людям, которые хорошо вас знают, к родным, друзьям, знакомым, коллегам по работе и попросить их написать на бумаге, что они считают вашими сильными сторонами, где, по их мнению, вы могли бы особенно эффективно применить свои способности, что для этого стоило бы сделать, какие качества мешают вам, каких вам недостает и т.д. Можно использовать и более сложные психодиагностические методики.

Не следует путать способности с профессиональными знаниями и навыками. Это означает, что набор качеств, необходимых, например, бухгалтеру, не сделает человека настоящим бухгалтером, если он не прошел соответствующего обучения.

Однако способности и опыт тесно связаны, например, если вы хотите чему-то научиться, используя накопленный опыт. Если вы склонны чаще обращаться к прошлому, напрашивается вывод, что ваша сила заключается в умелом использовании опыта, накопленного вами большей частью бессознательно. При решении задач вы охотнее опираетесь на свое чутье, чем на логику аргументов.

Надо стараться постоянно соотносить полученный опыт с жизненными наблюдениями, и выводы лучше даже записывать.

Опыт важен не только для выработки навыков. Тому, кто опирается на опыт, подвластна любая жизненная ситуация.

Происхождение. Многие утверждают, что происхождение в значительной мере определило всю их последующую жизнь. И во многих случаях это действительно так. Однако доказано, что успех и происхождение не всегда связаны. Нередко высказывается мнение, что трудно рассчитывать на успех, если нет соответствующего происхождения и вытекающих отсюда связей. Однако есть источники, утверждающие, что так называемые нижние и средние слои являются основными поставщиками руководящих кадров.

Почти у половины (48%) управляющих и председателей правлений фирм отцы — служащие, чиновники или самостоятельные предприниматели среднего звена. Вместе с менеджерами, выходцами из рабочих семей (11%), эта группа составила почти 60% высших руководящих кадров [233, с. 32].

Разумеется, нельзя отрицать, что, унаследовав собственность, легче осваивать новые горизонты, но, с другой стороны, совсем не просто быть наследником. Не всякому дается искусство управлять отцовским наследством, приумножать его. И в то же время есть люди, создавшие на пустом месте целые империи.

Какого происхождения вы бы ни были, используйте все ценное, что вам досталось или достанется по наследству, причем это могут быть не только обязательно материальные ценности.

4.3. Управление профессиональной карьерой

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать время перед выходом на новую, более перспективную работу.

Следует отметить, что проблемы мотивации и антимотивации в области карьеры изучены весьма слабо.

Чтобы как-то обозначить данную проблематику, выделим несколько карьерных фрагментов.

Этап первый. Начинаящий руководитель, проработав весьма старательно в должности два года, не был замечен при очеред-

ных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было чувство необходимости повышения в должности.

В карьере очень важными являются правила кадровой игры, которые известны каждому и неуклонно выполняются при наличии положительной мотивации у претендента. При этом следует иметь в виду два важных вопроса:

1. Через какой промежуток времени следует повышать в должности человека?
2. Как быть, если человек хочет двигаться, а организация не имеет карьерных возможностей?

Этап второй. Руководитель последовательно выдвигался на очередные руководящие должности, а затем наступила ситуация предельной должности, для которой характерно уменьшение количества должностей руководителей по мере продвижения вверх. В данном случае типичными представляются такие вопросы:

1. Какие выходы существуют из ситуации, когда человек стремится еще выше, а выше крыши ничего нет?
2. Существуют ли какие-либо показатели скорости должностного продвижения по вертикали, выбор которой позволит управлять ситуацией до крыши?
3. Можно ли использовать какие-то другие методы продвижения наряду с вертикальным подъемом?

Этап третий. Руководителя подразделения своевременно выдвинули на вышестоящую должность, на которую он рассчитывал. Однако спустя какое-то время у него наступило разочарование. Более подробное изучение этой ситуации показало следующее.

Во-первых, удовлетворенная мотивация карьеры спустя какое-то время перешла в антимотивацию по вполне определенным причинам.

Во-вторых, движение наверх или по уровню не означает для конкретного человека, что будет материально выгоднее и интереснее, чем было в прежней должности.

Этап четвертый. В некоторых организациях практикуется метод пробы карьеры — человеку предлагают какое-то время поработать в той должности, которая расценивается как карьерная. Практика показывает, что одни карьерные кандидаты отказываются от настоящего продвижения на эту должность, а другие испытывают удовольствие от предоставленной возможности «вкусить» предстоящую должность.

Таким образом, временная карьера предоставляет возможность человеку какое-то время почувствовать себя в карьерной должности, свою мотивацию.

Например, человеку предложили занять должность руководителя проекта сроком на 1 год. Он великолепно справился со своими задачами, а затем попросился на свою прежнюю должность. Через 2 года данная ситуация повторилась.

У этого специалиста мотивация карьеры имела ярко выраженный короткий характер. По своей натуре он не выносил так называемого продолжительного руководства. Парадоксально, но он рассматривал карьеру в двух направлениях: снизу — вверх (специалист — руководитель) и непременно сверху — вниз (руководитель — специалист).

Этот этап показывает, насколько разной бывает карьерная мотивация у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие.

По всей видимости, существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников.

Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, продвигают ли его по горизонтали или вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает соответствующий поиск на стороне.

Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный пласт.

Этап пятый. Руководителя планомерно перемещали по вертикали, неизменно отмечая то обстоятельство, что все предыдущие участки работы он оставлял в полном порядке и его бывшие подчиненные сожалели о потере.

Но не без помощи завистников и подсиживателей кому-то на самом вершине не понравилось это энергичное продвижение. И поперек дороги нашего руководителя было положено бревно. Но человек настолько вошел в карьерный раж, что вынужден был уйти в другую организацию на более высокую должность. Но что-то в его работе не стало получаться так же хорошо, как прежде. Со временем он остыл, видимо, понимая, что достиг потолка.

Наверное, сам человек должен прислушиваться к своему внутреннему советнику, мудро напоминающему о правиле своевременной осановки. Мотивация «карьеру ради карьеры» может привести к потере профессионализма и отрицательно повлиять на психику карьериста.

Этап шестой. В одной организации шефа отличало почти спортивное увлечение перемещениями кадров. Никто не работал продолжительное время в одной и той же должности, все «прыгали по ним как кузнечики».

Такая «кузнечиковая» система приучила людей относиться к работе в очередной должности как к временной. По сути, работа заключалась в ожидании перемещения и оправдывании, кто и где окажется в очередной раз.

Этот этап показывает, как карьера перешла в свою противоположность с соответствующей мотивацией.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотносить свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы.

Даже если человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может выбрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка навыков и деловых черт предполагает знания себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

В качестве примера можно привести некоторые цели карьеры [180]:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры — это постоянный процесс.

Как уже было сказано, одним из основных условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. Выбор профессии — это задача, решение которой основывается не только на учете конъюнктуры рынка труда и ее отдельных изменений. Существует ряд факторов, зависящих от каждого человека конкретно. Поэтому при выборе профессии необходимо также:

- правильно определить свои профессиональные склонности;
- правильно оценить свои реальные способности, чтобы не ставить завышенных или заниженных целей карьеры;
- учесть реальные возможности получения образования, переобучения и повышения квалификации.

Практически невозможно встретить человека, полностью удовлетворенного своим положением. Если такие люди и существуют, они теряют интерес к жизни, так как у них отсутствуют какие-либо устремления и желания. В большинстве же случаев люди всегда стремятся добиться большего, чем они имеют. Более того, они действительно обладают необходимым для этого потенциалом. Однако одного желания мало. Необходимо ясно осознать, что реализация этого желания потребует полной отдачи, отказа от чего-либо привычного и напряжения всех духовных и физических сил, возможно, в течение продолжительного времени. Если заранее не предусмотреть этих факторов, все усилия могут пропасть даром.

При выборе карьеры человек обычно стоит на распутье между выбором карьеры самостоятельного предпринимателя или карьеры служащего. Существует ряд тестов для определения соответствия тому или иному виду карьеры.

Тому, кто боится риска, лучше не пускаться в плавание по бурным волнам предпринимательства, а избрать карьеру служащего. Она не исключает возможности роста и требует усердия в работе, хотя риск потерять все относительно невелик (некоторая опасность все-таки существует — успех зависит не только от ваших способностей и усердия, но и от предприятия, от предложения и спроса и от капризов конъюнктуры).

Когда предприниматель идет на сознательный риск, он рассчитывает оправдать его прибылью. Служащий также имеет полное право в определенной ситуации рискнуть, чтобы добиться

значительных выгод для себя, но подобный риск сводится чаще всего к смене должностей.

В любом случае, если вы желаете сделать успешную карьеру, полагаться нужно только на себя самого и полностью доверять себе.

Как уже говорилось, каждая профессия требует определенных способностей и личных качеств, которые необходимы и весьма желательны для успешной деятельности. При этом даже абсолютное полное совпадение имеющихся у вас качеств с желательными для данной профессии еще не делает вас готовыми специалистами, так как практически каждая специальность требует определенного уровня знаний и умений, т.е. профессиональной квалификации.

Профессиональное образование, таким образом, является необходимым условием для квалифицированной работы. При этом не следует забывать, что в современном мире профессиональные знания и умения устаревают крайне быстро. Все настойчивее и громче звучит сегодня требование готовности и способности к переобучению, повышению квалификации. Без повышения профессиональной квалификации невозможно не только продвигаться, но иногда и просто удержаться на своем месте.

Никто не может отнять у вас приобретенных знаний. Люди, которые не перестают учиться, гораздо чаще добиваются успеха на работе и вообще в жизни, чем те, кто не обеспокоен пополнением своих познаний. Знания, обретенные просто ради знаний, равно как и специальные навыки, помогут вам добиться вершин в своем деле, быть готовым к смене работы и даже профессии, стать по-настоящему счастливым, разносторонним и интересным человеком. Постоянно учатся и растут именно те, кто добился успеха благодаря трудовым навыкам [155].

Американские экономисты К. Муран и Ф. Вельш в своем исследовании «Изменение профессиональной структуры и спроса на квалифицированную рабочую силу в 1940—1990 гг.» пришли к выводу о том, что в течение всех этих лет в западных странах происходил сдвиг от менее квалифицированного и низкооплачиваемого труда к высокооплачиваемым профессиям, требующим большого образования.

Согласно проекту Гудзоновского института, к 2000 г. в США только 4% новых рабочих мест (по сравнению с 9% в 90-х годах) были рассчитаны на рабочих с низкой квалификацией. С развитием экономики потребуются ускоренный профессиональный рост и высокий уровень образования, языковой, математической научной подготовки [5, с. 30]. Более того, в США уже сегодня отми-

рают профессии, требующие чисто физических усилий (грузчики и т.п.). В западных землях Германии около 10% семейного бюджета расходуется на обучение и повышение квалификации» [160, с. 29].

Конечно, в нашей стране на сегодняшний день ситуация несколько иная. Среди зарегистрированных безработных достаточно высок процент людей с высшим образованием (особенно женщин). Но речь идет не о том, чтобы просто найти хоть какую-то работу, а о том, чтобы сделать карьеру.

Женщины предпенсионного возраста, оказавшиеся среди безработных, несмотря на свое высшее образование, чаще всего являются примером неспособности к адаптации к новым отношениям к жизни, труду, карьере.

К тому же дипломы при отсутствии у их владельцев постоянного стремления повышать квалификацию в значительной мере обесцениваются.

Еще одно отличие российской ситуации на рынке труда состоит в том, что можно преуспевать даже при отсутствии должного профессионализма. Например, все еще не редкость как в государственной, так и в частной торговле наличие продавцов, не умеющих работать с клиентами, однако по меркам Запада их можно отнести к преуспевающим людям.

Но уже появились продавцы высокого уровня, соответствующие самым строгим требованиям. Мастер по ремонту холодильников или телевизоров не сомневается, что по его специальности всегда найдется работа. Но если он не будет осваивать новые модели и передовую технологию, т.е. повышать свою квалификацию, то и в таком надежном и хлебном деле можно оказаться за бортом.

В результате сказанного можно предложить несколько советов для тех, кто хочет сделать успешную карьеру [160]:

1. Если вы настроены на карьеру, вам нужно не просто хорошее, а престижное образование. Престижный вуз — отличный трамплин для карьеры.
2. Стоит ли получать образование за границей? Если вы собираетесь работать за рубежом, то целесообразно там же и получить образование. В процессе учебы вы заведете полезные знакомства, освоитесь в стране и т.д. Если вы собираетесь работать в своей стране, то образование, полученное за границей, прекрасно дополнит, но ни в коем случае не заменит высшего образования, которое вы получите в своем отечестве, поскольку специфика нашей экономики, финансов, культуры настолько значительна, что никакое за-

рубежное учебное заведение не сможет дать необходимых знаний.

3. Стоит ли рваться в платные вузы нового типа, обещающие сертификаты международного образца, разнообразные льготы и т.д.? Необходимо проверить наличие государственной лицензии на право ведения образовательной деятельности, поговорить с теми, кто уже учится.
4. Будьте внимательны и осторожны к разнообразным предложениям посреднических услуг по получению образования и работы за границей. Присутствие слова «университет» и «колледж» в названии предлагаемого вам учебного заведения еще не значит, что его дипломы имеют ту же силу, что и дипломы о высшем образовании.
5. Если вы работаете, старайтесь повышать свою квалификацию за счет организации. Например, одна из крупных фирм, занимающаяся, в частности, развитием сети предприятий общественного питания в Москве, набрала на конкурсной основе перспективную молодежь, среди которой оказались выпускники и старшекурсники экономических вузов. Для них была создана возможность в процессе работы изучать все тонкости этого бизнеса, совершенствовать английский язык и учиться вождению автомобиля.
6. Если вы по тем или иным причинам не можете рассчитывать, что ваша организация обеспечит вам подобное обучение, весьма разумным будет вложение своих собственных средств для получения таких профессиональных навыков, которые, безусловно, полезны и необходимы каждому, кто решил создать успешную карьеру. Сюда относятся умение обращаться с компьютером, свободное владение иностранным языком, наличие водительских прав и навыки вождения автомобиля, а также приобретение юридических знаний.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделить внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

- *вертикальное* — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальное* — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.);
- *центростремительное* — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей и рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Например, одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвигаться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую работает,

понимает, что личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25—30% работников в крупных компаниях. В случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения, соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах [180, с. 402].

Всегда нужно иметь в виду: у планирования тоже есть пределы. Пристально глядя в будущее, не забывайте о настоящем. Кто-то верно заметил: «Жизнь — это то, что происходит, но и то, как вы строите планы на будущее». Не увлекайтесь планами на будущее и не упускайте возможностей, существующих сегодня.

Резюме

- На развитие карьеры оказывают существенное влияние такие характеристики, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, определенные черты личности и, конечно же, биографические характеристики и потребности человека.
- Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Так, Ф. Беттджер говорит: «Вы живете по плану, но если он плохо спланирован, то горе вам». Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, своих слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.
- Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.
- Управляя карьерой в процессе работы, необходимо:
 - расширять свои знания, приобретать новые навыки;
 - готовить себя, чтобы занять более высокооплачиваемую должность, которая вскоре станет вакантной;
 - познать и оценить других людей, важных для карьеры;

- помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, и оценить эти изменения;
- учитывать, что ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

Практическое задание

Каждый из студентов в индивидуальном порядке осуществляет самотестирование: «Пути реализации карьеры» [77, с 15] Для этого необходимо ответить на поставленные вопросы, выбрав один из представленных вариантов. В конце теста представлены таблица подсчета баллов и итоговые результаты, которые помогут вам выбрать наиболее оптимальный путь карьеры

1. *Каким способом легче всего делать деньги?*
 - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело,
 - б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;
 - в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени, вплоть до руководящей. или же заняться политикой.
2. *Какой размер прибыли может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку:*
 - а) от 0,5 млн до 1 млн;
 - б) до 10 млн,
 - в) десятки миллионов и выше.
3. *С каким высказыванием вы согласны.*
 - а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
 - б) деньги означают власть;
 - в) деньги вызывают много зависти
4. *Вам известна игра «по письму», когда вы вкладываете в конверт небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге ваше капиталовложение возвращается вам в многократном размере. Какую роль при этом вы готовы сыграть:*
 - а) не участвовать;
 - б) участвовать и зарабатывать при этом;
 - в) быть инициатором игры
5. *Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете:*
 - а) я был бы этому рад;
 - б) нет,
 - в) обо мне и так много пишут.

6. *Каким образом можно выиграть на скачках:*
- а) рисковать высокими ставками;
 - б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках,
 - в) купить лошадь, победившую на скачках.
7. *Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым:*
- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
 - б) адвокат, врач, маклер, политик;
 - в) глава фирмы, издатель.
8. *Как вы относитесь к бизнесу между приятелями:*
- а) я готов ссужать своих приятелей деньгами — когда-нибудь и они дадут мне займы;
 - б) деньги и дружба несовместимы;
 - в) я готов брать займы у друзей, но не давать.
9. *Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением*
- а) разумеется, наслаждался бы;
 - б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;
 - в) нет
10. *Куда бы вы вложили свои миллионы:*
- а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
 - б) в акции и другие ценные бумаги;
 - в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) или родственники.
11. *Если у вас есть пара миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно:*
- а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
 - б) конечно,
 - в) нет, поскольку мне хватает.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Итоговые результаты:

0—16 баллов: лучший способ разбогатеть для вас — удачно жениться или стать наследником, или же сыграть в лотерею;

17—42 балла: богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном плане;

43—66 баллов: у вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

Контрольные вопросы

1. Что такое самомаркетинг?
2. Назовите профессии, пользующиеся в вашем городе, области, стране наибольшим спросом.
3. Что понимается под изменениями на рынке труда?
4. Какие черты характера помогают в поиске работы?
5. Чем следует руководствоваться при выборе карьеры?
6. Сделайте прогноз изменения ситуации на рынке высококвалифицированного труда в России.
7. Что следует понимать под определением «карьера»?
8. Какие методы позволяют определить склонность к той или иной профессии?

Рекомендуемая литература

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994 — 320 с.

Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996 — 352 с.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993. — 192 с.

Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело, 1995. — 128 с.

Циммерман Х-П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1996. — 272 с.

Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Княжинской. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994 — 342 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. — М.: Прогресс, 1990. — 394 с.

ГЛАВА 5

ПОИСК И ПОЛУЧЕНИЕ РАБОТЫ

Вы — товар. Если этот товар не берут, значит, пора подумать об изменении стратегии маркетинга, произвести собственную переоценку так, чтобы увидеть себя в ином свете

Харви Маккей*

Поиск работы — Самореклама — Собеседование с работодателем — Заключение контракта — Работа за рубежом

5.1. Поиск работы

Работой можно называть деятельность, способствующую выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающую при этом общественное положение и необходимый материальный достаток.

Любой человек в своей жизни сталкивается с проблемой получения хорошей работы, т.е. той, которую он сможет полюбить и в которую сможет вложить не только свое мастерство, но и свои чувства. Подходящая работа возвышает человека и улучшает его жизнь. Самая лучшая работа — та, выполняя которую он сможет почувствовать себя самим собой.

Работа включает в себя три основных элемента: материальная сторона, удовлетворение потребности в признании обществом личных заслуг, возможность индивида реализовать свои способности и возможности.

По статистике, люди сегодня проводят на работе на 20% времени больше, чем, например, еще 10—15 лет назад.

Для многих проблема нахождения и получения работы может показаться трудноразрешимой и удручающей. Их волнует то, как обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой будет успешно справляться. Для этого необходимо обладать специальными знаниями и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. Но этому, к сожалению, пока не учат в школах.

Найти любимую работу — значит найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и вашими мечтами, навыками и личными качествами. Следовательно, прежде чем

* Маккей Х. Как уцелеть среди акул?: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1993.

приняться за поиски работы, которая нравится и которая даст вам намного больше, чем просто деньги, следует тщательно выяснить, что вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают свои знания и свой потенциал либо, наоборот, завышают их.

Итак, вы уже ранее определили свои жизненные цели, выяснили, что вас привлекает, проанализировали свои навыки и умения, помечтали и поговорили с людьми, которым удалось превратить свои мечты в жизнь. Теперь предстоит точно определить, какая именно работа нужна вам. Помните, что вы единственный, кто знает, какая работа нужна именно вам. Если вы спрашиваете потенциального работодателя: «А какие вакансии у вас есть?», «А какую должность вы могли бы мне предложить?», вы тем самым, во-первых, резко ослабляете свою позицию, поскольку для каждой вакансии найдется достаточное количество претендентов, уверенных в своей выборке, а во-вторых, подвергаете себя опасности, что через значительный период времени обнаружите, что вы занимаетесь совершенно не своим делом.

Поэтому, прежде чем вы вплотную займетесь поиском работы, попробуйте на листе бумаги четко определить:

- какую именно работу вы хотели бы выполнять?
- область деятельности (в какой отрасли вы надеетесь найти такую работу?);
- где именно находятся эти предприятия или фирмы?

О новом месте работы нужно задумываться на всех этапах своей карьеры. Харви Маккей советует: «Не позволяйте себе благодушную зашоренность. Держите резюме отточенным и готовым к бою в любой момент, сеть ваших контактов должна быть всегда в действии, а слух и зрение на то и даны, чтобы вовремя уловить опасные перемены, ставящие вашу карьеру под угрозу. Никогда не прекращайте поиски основного варианта новой работы, причем старайтесь иметь на примете и запасные»*.

Существует и такая достаточно распространенная психологами теория, которая советует полностью менять привычную ситуацию каждые пять-шесть лет. По отношению к работе такое предложение аргументируется тем, что этот период в среднем вполне достаточен, чтобы достичь «потолка» в данном качестве, дальнейшее пребывание в той же роли уже не способствует вашему росту. А остановка роста, как правило, приводит к деградации.

Поиск работы — ответственное и трудоемкое дело, и неудивительно, что многие из нас довольствуются далеко не идеальным вариантом. К сожалению, поисками работы обычно занима-

* Маккей Х. Как уцелеть среди акул?: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1993.

ются не по собственному желанию. В наши дни многие попадают на рынок рабочей силы не по своей воле. В чем же состоит поиск работы?

Строго говоря, можно выделить две основные фазы:

- пассивную (сбор информации, размышление и анализ);
- активную (организация встреч с работодателями и сами встречи).

Первая фаза, безусловно, полезна и необходима всегда, особенно если вы нацелены на карьеру. Даже если перед вами не встанет необходимость перемены работы, вы будете чувствовать себя уверенно, имея какие-то варианты в запасе. К тому же работа с информацией и поддержание полезных связей никогда не бывают лишними.

Если коммерсанты и правительственные чиновники рассматривают маркетинговые исследования в качестве полезного инструмента при выработке планов развития, почему бы и отдельным людям не пойти тем же путем? В конце концов, мы живем в информационную эпоху. Хорошо информированный всегда имеет ряд преимуществ перед теми, кто не владеет информацией. Чтобы сделать успешную карьеру в стремительно меняющемся мире, вам надо иметь всю доступную информацию о перспективах трудоустройства. Немногие могут позволить себе воспользоваться услугами компаний по исследованию рынка (хотя некоторые специалисты по трудоустройству утверждают, что исследуют рынок от имени своих клиентов). Альтернативным решением будет самостоятельное исследование рынка, заключающееся в сборе информации о работе в выбранной вами сфере деятельности, ее анализе и обработке. Системное исследование такого типа должно определить те секторы рынка рабочей силы, на которых вам следует сконцентрироваться.

Когда вы начнете четко представлять себе, кто является работодателем, где находятся свободные вакансии и какие требуются навыки, тогда вы сможете эффективно адресовать свои заявления о приеме на работу [58, с. 40].

Итак, искать работу следует для того, чтобы при любых обстоятельствах иметь хороший вариант, который вам нравится. Так где же и как ее искать? Существует несколько наиболее часто употребляемых и весьма эффективных способов поиска рабочего места:

1. Если вы целенаправлены на карьерный рост в определенной сфере деятельности, необходимым условием является наличие у вас информации обо всех предприятиях и организациях этой отрасли. Приобретайте справочные инфор-

мационные материалы, используйте персональный компьютер и новейшие технологии и возможности Интернета, информационно-поисковые системы.

2. Регулярно прочитывайте еженедельные издания, публикующие предложения работодателей. Даже не получив желаемого результата, можно узнать много информации, например, о заработной плате и условиях труда специалиста, работающего по такой же профессии в конкурирующей фирме. В сравнении определится оптимальный вариант.
3. Смотрите телепередачи, слушайте радио, фильтруя мощные потоки информации о достижениях и перспективах роста, проблемах развития предприятия в интересующей вас отрасли. Постарайтесь понять, какие работники могут понадобиться данной организации, поспешите предложить свои услуги, убеждая в их полезности и даже необходимости.
4. Не прерывайте контактов с бывшими коллегами по работе, одноклассниками и сокурсниками, добившимися успеха либо продвижения по службе. Не поленитесь их поздравить, а также вскользь намекнуть, что вы планируете предложить свои услуги этой фирме.
5. Хороший эффект при самостоятельном поиске работы может дать посланное в интересующую вас организацию, а возможно сразу в несколько, письмо с приложенным к нему резюме. Возможно, вы «попадете в точку» и именно такой специалист им нужен в данный момент. Вас несомненно пригласят на собеседование.
6. Все большую часть на рынке предоставляемых услуг занимают независимые (частные) агентства по найму персонала. Это уже не устаревшие «биржи труда», а более современные рекрутинговые фирмы по подбору персонала, работающие, как правило, по заказу работодателей, желающих в определенно короткий срок найти подходящего кандидата. Пройдя собеседование и составив совершенное резюме, вы будете занесены в базу данных и рассматриваться при поиске кандидата в первую очередь.

Обычной практикой для посредников является подача объявлений о должностях от имени своих клиентов, особенно в случае высоких должностных положений. Однако, если у них в картотеках имеется большой выбор нужных специалистов, они могут и не давать объявления. Поэтому имеет смысл обратиться в несколько агентств с целью внесения своей кандидатуры в их картотеки.

Личный визит может сотворить чудеса. Если вам удастся застать консультанта, когда он не занят, последний подробно поговорит с вами, чтобы узнать о вас как можно больше. Кроме предоставления вам информации о состоянии рынка интересующей вас профессии или специальности, он может посоветовать вам обратиться в другие агентства, более соответствующие вашему профилю.

Некоторые агентства работают с профессиями общего назначения, другие же специализируются в определенных областях, например бухгалтерии, уходе за больными, компьютерах и т.д., хотя это и не всегда видно из их названий.

7. Другим, не менее эффективным вариантом по поиску работы может служить встреча с работниками отделов кадров того предприятия, где вы намереваетесь получить работу.
8. Наконец, вы можете дать объявление в газету, предложив свои услуги. Перечисляя все свои положительные качества, опыт, профессиональные навыки, вы выигрываете хотя бы в том, что звонки работодателей вам обеспечены. Результаты же зависят от вас самих. Владея искусством общения, вы добьетесь приглашения на личное собеседование.

Например, одна женщина, прочитав в газете об успехе компании, удачно применившей технологическую новинку и собиравшейся в связи с этим открыть несколько филиалов, послала фирме поздравления и предложила свои услуги. В результате она получила приглашение на собеседование и затем работу еще до того, как начался официальный набор [119]. Кстати, полезно звонками или поздравлениями по какому-то соответствующему поводу напоминать о себе и консультантам фирм, занимающимся подбором персонала, где вы оставляли свои данные.

И, конечно, очень важно ваше общение с коллегами и друзьями, имеющими талант быть всегда в курсе всех последних изменений [58, с. 51].

Соберите как можно больше материала, а потом попытайтесь решить, куда вы можете трудоустроиться. Каковы перспективы карьеры на сегодняшний день в интересующих вас областях? Обладаете ли вы навыками и квалификацией, нужной работодателям?

В процессе поиска работы очень важно обладать умением анализировать размещаемые работодателями объявления о приеме на работу.

Если «привлекательное» для вас объявление помещается самой компанией, будьте готовы к определенному взаимному недо-

пониманию и преувеличениям, содержащимся в нем. Эпитет «устоявшаяся», например, может указать на то, что компания руководствуется консервативными методами и ее лучшие времена остались далеко в прошлом. Если предлагается «исключительная возможность», это может означать, что ищут человека, который не станет раскачивать уже тонущую лодку.

На другом краю спектра лежат объявления типа «молодой, динамично развивающейся компании требуется опытный бухгалтер». Такие объявления характерны для групп недостаточно образованных выскочек, столкнувшихся с финансовой неразберихой в своих делах. А возможность трудоустройства в компанию, представляющую себя как «динамичную, прогрессивную и с далеко идущими планами», которой требуются «специалисты с хорошими знаниями в возрасте двадцати лет», даже и не стоит рассматривать. Для проверки своих предположений попытайтесь достать отчеты за прошлые годы и любую литературу, относящуюся к фирме, на работу в которую вы хотите устроиться.

Независимые консультанты имеют преимущество в объективности как в отношении предлагаемой должности, так и в отношении самой фирмы. А так как их задача заключается в том, чтобы эффективно представить требования своих клиентов для привлечения подходящих кандидатов, они заботятся, чтобы предоставляемая ими информация была реалистичной и достоверной.

Что вы подумаете о работе, объявления о которой идут постоянно? На это может быть много причин. Кроме самой очевидной — на ваших работодателей не произвел впечатления ни один кандидат. Может быть, претендующий на работу человек отклонил свою кандидатуру в последний момент или фирма решила изменить формулировки требований к должности. Хуже всего, если какой-нибудь молодой рассеянный клерк отправил все заявления кандидатов в корзину. Все возможно, даже в самых прекрасно управляемых конторах.

Повторяющееся объявление может многое означать. Кроме простого «тестирования рынка», оно может сигнализировать и о чем-то более негативном. Может быть, фирма испытывает трудности в наборе и удержании персонала. В таком случае требуется дополнительное исследование.

Таким образом, какие бы методы поиска работы вы ни использовали, главное то, что, чем активнее вы займетесь поисками, тем скорее добьетесь ожидаемого результата — найдете ту работу, о которой мечтали.

5.2. Самореклама

Как известно, в мире существуют и высокообразованные «нули», и менее образованные, не очень-то и талантливые люди, но умеющие правильно продать то малое, чем они обладают. Советы специалистов в области человеческих ресурсов часто сводятся к следующему:

- учитесь правильно оценивать свою значимость;
- постоянно работайте над своей личностью;
- расширяйте свои знания,
- учитесь правильно «подавать» себя*.

Работодатели нанимают тех людей, которые могут выполнять именно ту работу, которая им поручена. Чтобы выяснить, кто перед ними, что это за люди, работодатели используют краткие резюме или описания трудовой деятельности (*resumes*), анкеты (*application forms*), письменные тесты (*performance tests*), медицинские заключения, просительные письма (*cover letters*), проводят собеседования или интервью с кандидатами на вакантное рабочее место.

Краткое резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, анкеты и бланки, с другой — это два пути достижения одной и той же цели: дать работодателю письменное свидетельство квалификации, своих деловых качеств.

Персональное резюме

Практически во всех контактах, которые вы стремитесь установить, будь то заявление или запрос по рекламе, ваше резюме и предварительное сопроводительное письмо будут определять, состоится или нет ваша встреча с потенциальным работодателем. Как умело на бумаге «подать себя», зависит только от вас. Вы должны помочь своему нанимателю положительно «просветить вас изнутри», не имея возможности знать вас лично. Назначение резюме — привести вас к встрече с нанимателем через «просвещение бумаги». На просмотр резюме затрачивается не более двух-трех минут. Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало. Ваша цель — добиться, чтобы читающий захотел встретиться с вами лично.

Как же составить персональное резюме? Составить так, чтобы ваша уникальность не подвергалась никаким сомнениям со стороны работодателя.

* Циммерман Х-П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице. Пер. с нем — М.: Интерэксперт, 1996. — С. 199.

Для того чтобы в случае необходимости подыскать новое место работы, быть во всеоружии, работнику надо начать сбор фактов о себе пораньше.

Существует два способа подготовки кратких резюме о трудовой деятельности. Способ подготовки резюме зависит от того, насколько опыт и уровень квалификации работника соответствуют характеру работы, на которую он претендует. Можно начать с описания характера работы или (второй вариант) — в порядке обратной хронологии — со своей базовой подготовки. Независимо от того, какой из подходов используется, следует придерживаться таких рекомендаций:

- быть как можно точнее в формулировках и помнить, что неточное описание выполнявшихся в прошлом обязанностей может дать о вас столь же неопределенное впечатление;
- опишите, каких результатов вы добились на своем прежнем рабочем месте. Если вы были руководителем проекта по повышению производительности, по снижению издержек производства, по подбору кадров или по достижению какой-нибудь еще цели, скажите об этом в своем резюме;
- резюме надо напечатать, используя стандартный шрифт. Напечатанное резюме во всех случаях предпочтительнее рукописного, хотя не все работодатели оговаривают это;
- объем резюме ни в коем случае не должен быть более двух страниц;
- обязательно прочитайте образец резюме на предмет устранения орфографических и стилистических ошибок;
- используйте копировальную технику только самого высокого качества и хорошую белую бумагу для размножения образца.

Резюме с хронологическим порядком написания состоит из следующих основных блоков [160, с. 37]

А. *Личные данные* (имя, адрес, телефон).

Б. *Цель* (не обязательно, но желательно): краткое описание того, на получение какой работы и почему вы претендуете (не более 6 строк, а лучше 2—3).

В. *Опыт работы* (обычно в обратном хронологическом порядке; эта часть — основная, соблюдайте пропорциональность, поскольку чрезмерное расширение одной информации за счет другой настораживает).

Г. *Образование* (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме); для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и

есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели, участие в научно-исследовательской работе. В качестве примера приведем персональное резюме выпускника Института экономики и менеджмента Пензенской государственной архитектурно-строительной академии Михаила Чапльшкина (см. приложение 4).

Д. *Дополнительная информация* (не обязательно, но желательно): владение иностранными языками и компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если это тесно связано с желаемой работой).

Помимо хронологического порядка изложения этапов своей трудовой деятельности может быть принят также функциональный, или аналитический, как его еще называют, подход, в рамках которого может найти более точное отражение проблема квалификации роста, творческих способностей работника и т.п.

Преимуществом функционального подхода к подготовке резюме для потенциального работодателя и, следовательно, для успеха вашей кампании за получение рабочего места являются ясность и очевидность. По такому резюме работодатель может немедленно определить, соответствует или не соответствует работник тем обязанностям, которые ему предстоит выполнять.

Сопроводительное письмо

Вам придется написать такое письмо, когда вы высылаете потенциальному работодателю резюме своей трудовой деятельности или заполненную анкету. Письмо должно привлечь внимание работодателя, показать ему, почему вы пишете, указать, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании. Специфика информации, которая сообщается в письме, предполагает, что такое письмо должно быть написано и адресовано индивидуально. Содержание письма строится в следующем порядке.

Приветствие. Каждое письмо должно быть адресовано лично тому человеку, к которому вы хотите обратиться, то есть к тому, кто вас будет нанимать на работу.

Определенно это не какой-то клерк в отделе кадров и даже не начальник отдела кадров. Наиболее вероятно, что это тот человек, под непосредственным руководством которого вам предстоит работать. Позвоните в компанию, чтобы удостовериться в том, что вы правильно написали его имя и фамилию. Произнесите ее точно по буквам.

Вступительная часть. Она должна содержать призыв к читателю. Обязательно упомяните в начале письма о проектах, которые разрабатываются компанией, о полученных ею наградах и премиях, о любых других благожелательных отзывах о фирме, которые вам довелось слышать или прочесть. Эту информацию вы можете почерпнуть из деловой периодической прессы, включая хозяйственный раздел местной газеты и множество профессиональных и экономических журналов, посвященных данной отрасли. Если вы обращаетесь по объявлению, можете упомянуть о нем в начале своего письма. Если вам кто-то посоветовал написать, используйте его имя (конечно же, получив на это согласие).

Основная часть. Эта часть письма дает краткое описание ваших качеств со ссылкой на резюме, которым ваша рекламная кампания завершается.

Окончание письма. Вы не можете получить того, о чем не просите. В конце письма должна быть просьба о собеседовании. Предложите в нем также возможную дату и время встречи, укажите, что вы обязательно подтвердите назначенное вам время. В заключение используйте стандартные вежливые фразы. Оставьте 3—4 строки для вашей подписи и ниже напечатайте ваше полное имя. Под вашим именем лучше подпечатать и номер телефона, по которому с вами можно связаться. Можно указать номер своего телефона и в основной части письма, но помните, что в этом случае найти его труднее, когда читающий ваше письмо решит вам позвонить. Воспользуемся примером:

Господину Ерёмину Александру Николаевичу
Руководителю планово-экономического отдела
фирмы «Старт»
440041, Пенза, ул. Пролетарская, 15

Уважаемый господин Ерёмин!

Согласно сообщениям в отраслевых изданиях, фирма «Старт» планирует расширение производства путем внедрения усовершенствованной линии изготовления спичек. Фирма является бесспорным лидером на рынке производства спичек в нашей стране, и я был бы счастлив попасть в такую прекрасную команду.

Будучи руководителем отдела дизайнера небольшой спичечной фабрики «Омега», я разработал образцы продукции для поточной линии производства спичек, которая обеспечила фабрике рентабельность на уровне 31% к себестоимости продукции. Такой уровень рентабельности поточной линии был достигнут впервые. Кроме того, мною разработан дизайн упаковки для нашей продукции, внедрение этой новой упаковки позволило на 14% увеличить объем продаж в розничной торговле.

Я хотел бы добиться не меньших результатов для фирмы «Старт». Имея двенадцать лет стажа в области производства спичек и их упаковки, я могу быть весьма полезен в отделе дизайна Вашей фирмы. Я позвоню на следующей неделе, чтобы договориться об удобном времени для встречи.

Искренне ваш, Павел Сергачев

Дата

Сергачев Павел Владимирович

440047, Пенза, ул. Тамбовская, 9, кв. 96

Содержание письма — это ваша рекламная визитная карточка. Помните, что ваша задача заключается в том, чтобы побудить его получателя перейти к следующей стадии — получению CV (автобиографии) или рекламного буклета, если речь идет о вас как о частном предпринимателе [58, с. 67].

Постарайтесь быть оригинальным при составлении текста письма. Если же вы будете следовать всем известным формулировкам и употреблять шаблонные фразы и навевающие скуку предложения, то работодатели могут не проявить к нему никакого интереса.

Как сделать так, чтобы ваше письмо выделялось из общего потока корреспонденции? Составляя письмо с просьбой о приеме на работу, необходимо иметь в виду следующие соображения:

- сделайте его небольшим и по существу. Пятистраничные эпистолы исключаются. Максимум шесть — семь кратких абзацев — вполне достаточно;
- прежде всего, продемонстрируйте свой энтузиазм и желание получить именно эту работу. Безразличный текст вызовет соответствующую реакцию. Поэтому начинайте текст письма не со слов «ссылаясь на...», а словами «мне бы очень хотелось, чтобы мою кандидатуру рассмотрели в качестве...» или другими подобными фразами, несущими позитивный заряд;
- объясните, почему вы хотите именно эту работу. Не потому, что она вам обеспечит хорошую пенсию, поможет расплатиться с долгами или пользоваться машиной фирмы, а потому, что она предоставляет вам уникальную возможность применить все свои навыки в динамично развивающейся компании. Перегните немного палку и подпустите в текст лестные для компании характеристики. Большинству это нравится;

- упомяните о трех или четырех ваших выдающихся качествах. Однако будьте в этом предельно осторожны;
- не употребляйте клише типа «надеюсь вскоре получить от Вас ответ», так как оно практически всегда означает, что вы не уверены в получении вообще какого-нибудь ответа;
- заканчивайте письмо в позитивном ключе.

Полезные «подсказки» в написании письма

- Используйте качественную бумагу. Идеально подходит бумага формата А4 с отпечатанным адресом.
- Писать от руки можно, если это разборчиво. Напечатанное письмо допустимо почти всегда, если только не было особо оговорено, что заявление представляется написанным от руки.
- В письме не должно быть орфографических и грамматических ошибок, помарок.
- Где только можете, указывайте имя адресата.
- Не пишите в обращении слово «дорогой», если вы не знаете этого человека лично.
- Будьте кратки — быстро переходите к делу. Если ваше письмо занимает больше одной страницы — напечатайте его.
- Укажите на соответствие своих знаний и умений тем, которые требуются нанимателю, т.е. в том случае, если они указаны либо в описании работы, либо в рекламе.

Никогда не зажимайтесь самоуничижением и не указывайте на что-либо недостающее в вашем портфеле знаний и умений. Их работа — выяснить это [160, 161].

Итак, целью всех вышеперечисленных мероприятий является приглашение на собеседование. Многие думают, что, если их пригласили на собеседование, работа у них уже «в кармане». Но это совсем не так. Всего лишь одна небольшая ваша ошибка, и у проводящего беседу сложится неверное впечатление о вас, а это означает, что все труды напрасны.

Написание заявления

Очень важным является принятие решения о том, в каком виде вам следует выдать информацию. Последнее может оказаться весьма простым делом, но рассчитывать на это не стоит [58, с. 67].

Сначала внимательно прочитайте требования, регламентирующие то, как следует заполнять заявление. Если оговариваются цвета чернил или машинопись, постарайтесь выполнить эти требования, так как в противном случае ваше заявление не смогут

фото- или ксерокопировать. Если вы профессионал своего дела, умеющий управляться с компьютером, обязательно напечатайте свое заявление. Если это не так, то лучше и не пытайтесь, а напишите заявление от руки аккуратным и четким почерком.

Некоторые разделы надо заполнять печатными буквами, поэтому по очереди рассмотрите каждый раздел перед тем, как приступить к заполнению заявления. Попробуйте ответить на все вопросы. Если какой-нибудь из них не имеет к вам отношения, запишите «Не относится». Если требуется указать точную дату того или иного события (день, месяц или год), укажите ее.

Указывайте только ту информацию, которая имеет прямое отношение к делу, избегайте превосходных форм выражения и не перечисляйте все свои хобби, если у вас их слишком много. Удостоверьтесь, что все ваши утверждения в основном соответствуют истинному положению дел, так как любое лживое заявление может привести к тому, что ваша просьба будет сразу же отклонена.

В конце такой кропотливой и нудной работы снова внимательно перечитайте заполненную вами форму, проверяя орфографические ошибки. Если почувствуете, что на свет появился правдивый и хорошо сбалансированный отчет о вашей трудовой деятельности, подпишите его и поставьте дату. Однако если вы считаете, что вам не хватило места для перечисления важных данных о себе, вы можете приложить дополнительный листок с этой информацией.

Если все ваши документы готовы к отправке: письмо о приеме на работу, резюме и заполненный бланк заявления, то последний раз внимательно прочитайте их. Если вы удовлетворены видом и содержанием подготовленных документов, аккуратно сверните их и запечатайте в подготовленный конверт.

Убедитесь, что вы подписали конверт и адресовали его нужным людям. Если вы опасаетесь за сохранность вашей корреспонденции, то можете направить ее заказным или ценным письмом.

Особо не рассчитывайте на благоприятный ответ с приглашением на собеседование и оплатой всех расходов. Стоит быть готовым и к тому, что вы просто получите вежливый отказ: вас поблагодарят за проявленный интерес и выразят сожаление, что вы не попали в окончательный список кандидатов на получение вакантных мест. К сожалению, в таком положении окажетесь не вы один.

Но вы уже предупреждены о существовании подобной проблемы. Вам надо будет повторять правила написания заявлений о приеме на работу снова и снова.

Телефонный звонок

Если объявление, прочитанное вами в газете, предполагает обращение по указанному телефону, если вы узнали из собственных источников о «горящей вакансии», если работодатель выразил желание, чтобы вы обратились к нему по телефону, — в этих случаях, как правило, телефонный звонок заменяет письменное уведомление о предполагаемой встрече. Но не хватайтесь за телефон сразу же, когда мысль о звонке пришла вам в голову. Если вы звоните в самом начале поиска работы или чтобы подтвердить договоренность о встрече, то хорошо бы придерживаться следующих правил [228, с. 118].

1. Прежде чем звонить, потренируйтесь в правильном произношении фамилии и имени потенциального работодателя.
2. К телефонному разговору необходимо тщательно подготовиться, продумать ответы на наиболее вероятные вопросы. Целесообразно набросать план беседы в каком порядке и о чем вы хотели бы переговорить.
3. Постарайтесь как можно быстрее перейти к цели своего звонка, это производит самое благоприятное впечатление.
4. Не забывайте, что разговор — диалог, а не монолог.
5. Помните, что основная цель вашего телефонного звонка — получить приглашение на личное собеседование.
6. Во время разговора не отвлекайтесь, это ощущается собеседником на слух.
7. Не затягивайте разговор, крайне нежелательно утомить работодателя чрезмерной говорливостью.
8. Будьте вежливым и аккуратным, чтобы не попасть впропуск.
9. Улыбайтесь — это покажется странным, когда вы в комнате один, но улыбка придаст блеск вашему голосу.
10. Встаньте! Все ваши внутренние органы давят на диафрагму и выдавливают из вашего голоса уверенность. При разговоре стоя голос становится более уверенным.
11. Убедитесь, что ваша речь свободная, вполне понимаемая.
12. Делайте пометки по каждому разговору.

5.3. Собеседование с работодателем

Наконец-то ваше усилие увенчалось успехом: работодатель заинтересовался вашим предложением и пригласил вас на собеседование в определенное место и время. Ответ на такое пригла-

шение нужно дать незамедлительно, причем в той же форме, в какой сделано приглашение: если вы получили письмо, напишите ответ; если вам позвонили по телефону, тоже позвоните.

Даже если для поступления на выбранную вами работу не требуется письменного заявления, поторопитесь сообщить, что вы заинтересованы в данной работе. Лучше потом отказаться от предложенного места, чем упустить эту возможность. К тому же nemaловажен опыт, который вы приобретете, участвуя в собеседовании. Многие из нас больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу. Но вместе с тем собеседование — наилучший способ показать работодателю свои лучшие качества.

Незнание того, что произойдет на собеседовании, — основная причина первоначальной нервозности. Чем меньше кандидат знает о том, что произойдет, тем тяжелее он будет себя чувствовать.

Итак, существует два основных типа собеседования, продолжительность которых и объем полученной информации отличаются в зависимости от их типа.

- *Собеседование «один на один».* Предполагает наличие одного интервьюера, говорящего отдельно с каждым кандидатом.
- *Групповое собеседование.* Включает от трех до шести интервьюеров, задающих методично отобранные вопросы при выборе кандидата.

Итак, как же подготовиться к предстоящему собеседованию? Здесь необходимо придерживаться следующих этапов:

1. Желательно еще до интервью постараться получить об организации достаточно информации, чтобы в дальнейшем уметь использовать ее в свою пользу. Заведите отдельные папки и конверты, куда будете складывать все необходимое.
2. Продумайте свой путь в данную организацию. Согласно данным Института кадров и развития, один из пяти кандидатов опаздывает на собеседование; еще удивительнее — каждый десятый вообще не приходит. Вы должны приложить максимум усилий, чтобы явиться в точно назначенный срок. Предусмотрите возможность возникновения сбоев. Поезда имеют обыкновение опаздывать, машины — ломаться или застревать в пробках на дорогах.

Перед тем как отправиться в путь, убедитесь, что у вас есть указания, как добраться до места проведения собеседования; все документы, которые вам могут понадобиться во время собеседования (например, образцы вашей работы); контактный телефон — на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

Вам лучше прибыть минут за 10—15 до собеседования, чтобы иметь возможность привести себя в порядок после дороги и немного отдохнуть перед предстоящей «пыткой». Если не знаете, где организация точно расположена, неплохо бы составить план вашей поездки, используя карты или инструкции. В отдельных случаях организация может снабдить вас картой или подробно объяснить свое нахождение. Возьмите приглашение с собой, чтобы быть уверенным, что едете туда, куда надо. Не очень мудро приехать задолго до назначенного времени, так как, если вы не очень уверенный в себе человек, долгое ожидание увеличит ваше волнение. Если собеседование проходит там, куда вы легко можете добраться, желательно посетить это место заранее. Это поможет вам спланировать маршрут и время.

3. Следует позаботиться о своем внешнем виде. В перечне причин, названных предпринимателями в качестве оснований для отказа в работе, подготовленном на основе обзора Э.С. Эндикота, бывшего директора службы трудоустройства Северо-Западного университета (Бостон, США), самым первым, а значит, самым главным, на что обращают внимание менеджеры по персоналу на уготованном вам предприятии, — это жалкий внешний вид. С полным правом можно ожидать, что кандидат, явившийся на предварительную беседу, будет выглядеть опрятным и ухоженным. Это указывает на присущее ему чувство собственного достоинства и дает основание предположить, что его работа будет отличаться такой же аккуратностью. Если он приходит на прием в непрезентабельном виде, можно быть уверенным, он будет выглядеть не лучше, когда явится на работу. И наоборот, то обстоятельство, что он пришел на беседу, одетым как ведущий конкурса красоты, еще не должно наводить на мысль, что именно так он будет выглядеть на работе [173]. То, как вы одеты, и ваша внешность вообще оказывают большое влияние на интервьюера. Например, тот, кто одет небрежно и невнятно отвечает, будет считаться таким и в жизни. Если же невнятные ответы будет давать человек, тщательно одетый, то это, скорее всего, спишут на нервозность.

Визуальное впечатление играет большую роль, и всем кандидатам надо задуматься, какой образ они хотят представить в процессе собеседования.

От вас не будут ожидать, чтобы вы явились одетым в утреннюю пижаму или в последнюю модель костюма

от Диора, но вы должны выглядеть сравнительно прилично.

4. Потренируйтесь, встретившись с другом. Используйте видеокамеру или магнитофон, чтобы увидеть или услышать себя так, как видят и слышат другие. Пусть ваш друг будет интервьюером, а вы соискателем на определенную должность.

Собеседование похоже на дуэль, поэтому вам отнюдь не помешает как следует подготовиться, чтобы произвести благоприятное впечатление на отборочную комиссию. Дуэль может быть выиграна или проиграна за несколько минут, поэтому каждый из ее участников предпринимает героические усилия на подготовку, чтобы обеспечить себе превосходство в решающей схватке [58, с. 125].

Постарайтесь визуально представить себе наихудший возможный сценарий собеседования, когда вам будут задавать кучу вопросов, чтобы загнать вас в угол и выставить с наихудшей стороны. Не надейтесь, что их вам задавать не будут, лучше подумайте, как убедительно ответить на них и выйти сухим из воды, представив себя в наилучшем свете. Например, вы ушли с последнего места не потому, что в пух и прах разругались с шефом, а потому, что почувствовали беспокойство по поводу долгосрочных перспектив развития фирмы.

Не все из приведенных ниже вопросов предназначены для того, чтобы заманить вас в ловушку. Тем не менее убедитесь, что вы уверенно и точно сможете ответить на них.

- Почему вы добиваетесь этой работы?
- Кем вы себя видите через пять лет?
- Почему мы должны предложить эту вакансию именно вам?
- Каковы ваши сильные/слабые стороны?
- Почему вы хотите уйти из фирмы «Х»?
- Какие изменения вы введете, если получите эту должность?
- Что вам известно о нашей организации?
- На какую заработную плату вы рассчитываете?
- Какими качествами должен обладать сотрудник на этой должности?
- Какая дополнительная подготовка нужна вам для данной должности?
- Почему вы выбрали именно эту карьеру?
- Чем вам больше всего нравится заниматься на работе/в свободное время?
- Что привлекает вас в нашей фирме?
- Чего вы хотите достичь, если получите эту вакансию?

- Какой стиль управления вам нравится? В какие еще фирмы вы обращались?

Наконец, настал момент, когда вы, «подкованный» информацией об ожидающей вас организации, со вкусом одетый, рассчитав свой маршрут с точностью до минуты, пересекаете порог офиса, в котором вам, возможно, суждено работать. Будьте вежливы со всеми, кого увидите, будь то охранник, секретарь или вошедший вместе с вами сотрудник компании. Впечатление, которое вы произвели в течение нескольких первых минут, останется надолго. Поверьте.

Теперь настал второй этап, самый ответственный. Входя в кабинет интервьюера, доброжелательно улыбнитесь, поздоровайтесь, протяните руку для рукопожатия. Действуйте смело и уверенно. Ощущайте себя «подарком судьбы» для компании, в которую пришли устраиваться на работу, люди поверят в созданный вами образ.

Как правило, каждое интервью, проводящееся при собеседовании, включает в себя в основном однотипные вопросы (см. приложение 5). Отличие заключается лишь в характере предполагаемой должности.

От того как вы отвечаете на вопросы, зависит результат собеседования, а значит, и исход всех ваших достижений в стремлении получить данную работу. Вопросы, задаваемые на собеседовании, различаются по следующим этапам и целям:

1. *Проверка.* Интервьюер может проверить точность информации, полученной им от кандидата из резюме. Например, вопрос «Расскажите, пожалуйста, о себе» выясняет, насколько хорошо кандидат может раскрыть себя, свой образ мышления, а также то, какого рода идеи являются, по его мнению, наиболее важными.
2. *Пояснения.* Важно, чтобы интервьюер понимал, что кандидат имел в виду.

Пример.

Кандидат: Я больше хотел бы работать в офисе, чем в разъездах.

Интервьюер: Значит ли это, что вы не любите путешествовать?

Кандидат: Нет, просто я люблю работать с другими людьми.

3. *Перефразирование.*
4. *Обобщение.*
5. *Давление.* Некоторые интервьюеры используют вопросы для давления на кандидата, чтобы увидеть, как он проявит себя под давлением.

6. *Молчание*. Периоды молчания в беседе могут вывести человека из себя. Молчанием интервьюер может заставить вас продолжить свои объяснения.

Существует большое разнообразие вопросов, которые интервьюер может вам задать, и нереально готовиться по всем из них в отдельности. Однако все вопросы можно разбить на группы по темам:

- образование и подготовка;
- трудовая деятельность;
- хобби;
- амбиции и мотивация;
- работа и организация;
- вопросы на общие темы.

Помните, что прием на работу — двусторонний процесс. Вы, возможно, делаете решающий выбор в отношении вашей трудовой карьеры. Сделайте все от вас зависящее, чтобы получить необходимые сведения и создать впечатление о себе как о деловом человеке. Начинать с вопросов, которые показывают ваш интерес к работе, а не к тому, что может сделать для вас компания.

Необходимо отметить заранее, о чем бы вы хотели спросить, и, если вам это необходимо, приготовьте краткие ответы. Информация, которую вы хотели бы собрать (но не всю сразу), обычно касается работы, компании, организационных проблем [16, 160, 161, 228].

А вот что советует германский предприниматель Циммерман. Некоторым кадровикам нравится, чтобы вы устно передали содержание персонального резюме, дабы прояснить некоторые детали, которые им не ясны. Будьте готовы ответить на вопросы о пройденных вами курсах или служебных обязанностях, которые у вас были (если вы уже успели поработать), и каким образом они могут пригодиться в работе на должности, которую вы хотели бы занять.

Многим будет интересно узнать возможно больше о вас как о личности: как вы реагируете на то или иное событие, что думаете о той или иной вещи. Они будут допытываться, чтобы узнать ваши движущие мотивы и виды на будущее. Тщательному изучению могут подвергнуться ваша семейная жизнь, взгляды на мир, состояние здоровья, а также ваша осведомленность о современном состоянии дел в вашей отрасли.

Может быть проверена и ваша способность к разрешению проблем. Вам представят модель ситуации и попросят объяснить, как вы выйдете из нее (например, как поступить с клиентом, задерживающим оплату по счетам). Или вас попросят рассказать о

проблемах, с которыми вы сталкивались на прежних рабочих местах, и как с ними справились.

Если вы грамотно подготовились к встрече, то сможете легко справиться со всеми вопросами подобного типа, потому что они прогнозируемы. Однако вы можете столкнуться с несколькими совершенно неожиданными вопросами, предназначенными для проверки ваших знаний о современном состоянии дел в вашей специальности или определения вашего отношения к тому или иному явлению. Если у вас не получается сразу же ответить на вопрос или же вам не удалось понять, куда клонит спрашивающий, потяните время, попросив повторить или перефразировать этот вопрос.

Что бы ни происходило, не теряйте хладнокровия. Если вы не можете дать ответ на замысловатый вопрос, не вяжите себя узлами, лихорадочно пытаясь найти выход из положения. Этим вы вряд ли завоеуете доверие к себе. Гораздо лучше сразу же распяться в собственном невежестве, нежели попытаться блефовать, чтобы выпутаться неловким образом из создавшегося щекотливого положения.

Будьте всегда неизменно вежливы, никогда не спорьте, старайтесь точно отвечать на вопрос, подкрепляя при любой возникающей возможности свои ответы примерами из собственного профессионального опыта.

Секрет заключается в том, чтобы представлять себя в наиболее выгодном свете при каждой возможности. Делать это надо не слишком явно. Если вы чувствуете, что сможете перевести беседу в нужное вам направление, следует взять инициативу в свои руки. Однако остерегайтесь показаться чересчур самоуверенным. При некоторых собеседованиях с участием двух работников кадровых аппаратов применяется стратегия «доброе и злое следователя». Один из членов команды задает простые, внушающие доверие вопросы, в то время как второй специализируется на вводящих вопросах с подковыркой.

Некоторые кадровики с радостью отдадут вам инициативу, но не обязательно только затем, чтобы вы перестали думать о десятках возможных вопросов и ответов. Предложение «расскажите мне о себе» является далеко не таким простым заданием, как может показаться на первый взгляд, так как вы никогда точно не можете быть уверены в том, что собеседник на самом деле хочет узнать о вас. В действительности вам просто дают веревку достаточной длины, чтобы повеситься, поэтому многосложный, заумный ответ не сыграет вам на пользу.

Когда собеседование подходит к концу, вам могут предложить еще раз подтвердить заинтересованность в получении именно этой работы и задавать уже свои вопросы. Следует помнить, что вы все еще находитесь под пристальным вниманием, поэтому ваши вопросы должны демонстрировать неподдельный интерес к делу фирмы, а не касаться размеров заработка и предлагаемых условий труда.

Даже если все пункты уже тщательно рассмотрены, у вас все равно должна остаться в запасе пара-тройка вопросов для того, чтобы собеседование не окончилось внезапно для его участников. Эти вопросы предназначены не для получения дополнительной информации, а для того, чтобы показать вас в более привлекательном свете. Например, вы можете спросить, появится ли у вас возможность воспользоваться навыками по экспортному маркетингу, полученными вами на последних пройденных вами курсах.

Среди прочих вы можете задать такие вопросы:

- Кому я буду непосредственно подчиняться?
- Есть ли возможности пройти курсы повышения квалификации?
- Каковы перспективы повышения по службе?
- Когда может произойти назначение?

В конце собеседования вам могут не сказать о его результате, но в любом случае вам обязательно сообщат, что последует за этим. Вам подскажут, когда будет принято решение по вашей кандидатуре, или за ним последуют другие собеседования и тесты.

Важны первые впечатления, но также важны и последние. Постарайтесь, чтобы собеседование закончилось на высокой ноте, даже если чувствуете, что все пошло насмарку. Поблагодарите ваших собеседников за оказанное вам внимание, подчеркните, что были счастливы познакомиться с ними.

Отбор кандидатов с помощью собеседования далек от совершенства, поэтому некоторые организации применяют целую серию процедур для подбора сотрудников.

После собеседования или какой-нибудь другой отборочной процедуры кандидат обычно испытывает ощущение разрядки. Другие люди выходят из комнаты для собеседования в приподнятом настроении, уверенные, что с честью справились с нелегкой задачей. Тем не менее в конце рабочего дня решающую роль играет мнение отборочной комиссии, а не ваше, чересчур самоуверенное мнение.

Вам надо сделать два практических шага в течение 24 часов после окончания собеседования: запишите вашу оценку прошедшего собеседования, вопросов, заданных вам, и ваши впечатле-

ния о фирме; напишите краткое письмо с выражением благодарности отборочной комиссии за оказанное вам внимание и подтвердите, что вы заинтересованы в получении вакантной должности.

Вообще, благодарность является одной из наиболее действенных форм поддержания контактов. Письмо желательно составить так, чтобы оно было достаточно кратким и содержало благодарность за уделенное вам внимание. Подчеркните, что эта встреча была важна для вас и вы окончательно убедились в том, что предлагаемая работа вполне соответствует вашим возможностям и желаниям. Выразите надежду с пользой трудиться в этой организации. Напомните, что вы ожидаете решения по итогам собеседования.

Существует ряд основных критериев, которые влияют на получение работы:

1. Внешний вид.
2. Манеры всезнайки — одна из причин отказа в работе.
3. Голос, речь. Хорошо звучащий голос тонизирует первую систему говорящего, придает уверенность, создает настроение. Звуковое оформление речи, тембр голоса составляют эмоциональный фон разговора, который может быть положительным или отрицательным. Поэтому очень важно овладеть голосом.
4. Наличие плана карьеры: четких целей и задач.
5. Искренность и уравновешенность.
6. Интерес и энтузиазм. Руководителю нужны не механические исполнители его поручений, а инициативные работники.
7. Вежливость. Менее квалифицированный, но более вежливый человек быстрее получит работу, чем грубый специалист.
8. Умение смотреть в глаза интервьюеру. Осознанное использование наших глаз повышает силу внушения наших слов на 25%. Глаза — отражение личности. Поэтому обращайтесь внимание на глаза, их выражение, изменение взгляда, его направление как у себя, так и у других. Внушение передается с помощью взгляда точно так же, как и с помощью слов.
9. Самостоятельность.
10. Интерес к данной организации, руководителю. Если вы хотите работать в приятной обстановке и добиваться своих целей, нужно стать ресурсом шефа, и он, в свою очередь, станет ресурсом вашего успеха. Любой умный шеф

ищет сотрудников, чьи достоинства компенсируют его недостатки.

11. Высокий моральный уровень.
12. Многосторонние интересы.
13. Умение ценить время и правильно его распределять.
14. Интерес к общественной деятельности.
15. Способность воспринимать критику.
16. Пунктуальность. Опоздание на интервью без уважительной причины вызовет у работодателя только отрицательные эмоции.
17. Наличие сведений о компании.
18. Воспитанность. Благодарность — лучшая инвестиция в окружающих вас людей.
19. Вопросы к интервьюеру. Кто задает много вопросов, тот получает много ответов. Кто правильно задает вопрос, тот получает правильный ответ.
20. Удачная семейная жизнь.
21. Развитое чувство юмора.
22. Желание получить работу на длительный срок.
23. Целеустремленность. Если человек ищет местечко и ему все равно какое, то, естественно, он одним из первых получит отказ.
24. Аккуратность.

Немаловажны также следующие критерии:

Образование. Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет хорошо выполнять эту работу. А поскольку «лояльность» в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Физические (медицинские) характеристики. Необходимость медицинского осмотра иногда применяется агентствами в качестве конкретного требования для данной должности. Существу-

ют многие виды работ, требующие от исполнителя либо определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, либо обаяния и внешней привлекательности.

Интуиция. Основана на профессиональном опыте, имеет немаловажное значение в оценке кандидатов. Этот критерий является, паверное, самым условным и неопределенным.

Семейное положение. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к лучшему качеству работы и меньшему числу увольнений. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на командировки и на работу в выходные дни.

Другой важной персональной характеристикой претендента является его **возраст**. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные **типы личности** для выполнения различных работ, например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест работы такие качества не обязательны.

Тестирование

Основной формой определения пригодности претендента является собеседование, однако иногда оно может быть дополнено тестированием. Тесты, которые предлагаются тем, кто ищет работу, можно разделить на четыре категории: 1) проверка общих способностей работника; 2) проверка его практических навыков; 3) определение быстроты реакции работника, его ловкости; 4) медицинское обследование.

Длительность тестирования может варьироваться от короткого, пятиминутного упражнения на заполнение формы до занятости в течение дня, включая целый ряд тестов и оценок, а также беседу с психологом.

Индивидуальные вопросники. Как следует из их названия, цель вопросников — заглянуть внутрь вашей личности. Но использование слова «тест» по отношению к человеку не совсем корректно. «Тест» включает «правильное и ошибочное», но при оценке личности так, строго говоря, не может быть — мы все разные.

Обычно не устанавливают никаких временных ограничений при ответах на вопросник, но вам советуют не слишком размышлять над своими ответами, а быстро переходить от вопроса к вопросу. Не отвечайте на вопросы так, как, вы думаете, вам следовало бы. Будьте честны с самим собой, иначе вы не достигнете цели. К тому же некоторые индивидуальные анкеты имеют «встроенную» оценку, которая проверяет, насколько последовательны (честны) были ваши ответы.

Психологические тесты. Намного чаще фирмы по подбору кадров применяют психологическое тестирование, преимущество которого состоит в возможности оценки сегодняшнего состояния личности кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Некоторые рекрутеры тесты отвергают, доказывая, что они «отмечают неординарных личностей», от которых, собственно, и зависит успех предприятия. Часто они оценивают кандидата интуитивно, по своему личному ощущению. Действительно, тесты могут быть условными и ограниченными. Психологическое тестирование положительно в том случае, если определяемые с его помощью характеристики являются признаком способности выполнять конкретные функциональные обязанности или показывают какие-то общие (например, общее интеллектуальное развитие) или специальные способности.

Тесты на определение умений и способностей. В отличие от индивидуальных вопросников, тесты на умения и способности рассчитаны на проверку по отношению к стандартам.

Печатные тесты используются, чтобы оценить ваше умение ориентироваться в клавиатуре и правильность печатания. Тесты на мануальное (ручное) проворство, например восстановление разрушенной модели, проверяют ваши «моторные» способности.

Психологи и рекрутеры разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предполагаемом месте. Для секретаря такими способностями могут быть: умение работать на компьютере, стенографировать и необходимые человеческие качества. Психологи готовят пункты теста, измеряющие эти способности. Затем проверяется способность теста разделять более или менее пригодных претендентов.

Остальные тесты оценивают интеллект — числовые, вербальные (словесные), на развитие абстрактного мышления.

- Числовые — определяют способность найти и использовать ключевую информацию из таблиц, графиков и технических отчетов.

- **Вербальные** — определяют способность отобрать информацию из отчетов, а затем принять объективное решение, основанное на этой информации.
- **Абстрактные** — выявляют способность мыслить гибко, нестандартно, обнаружить упорядоченность в кажущемся хаосе, сосредоточиться на определенных аспектах задачи и пренебречь несущественными деталями.

Результаты вашего тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ваши ответы с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

Чтобы подготовиться к тестированию, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Опять-таки, вы должны хорошо знать свою профессию и характер предстоящей работы, а также под чьим руководством вы непосредственно будете трудиться. Государственные учреждения, в которых при найме на работу особенно часто любят прибегать к разного рода тестированию, обычно предоставляют соискателям образцы тестов, которыми они пользуются. Эти образцы могут быть вам полезны даже в том случае, если работодатель представит вам совсем другой тест. Копии стандартных тестов при поступлении на работу в государственные учреждения обычно имеются в любой библиотеке.

Если вы попрактикуетесь заранее, то лучше подготовитесь и, как минимум, меньше будете нервничать в день тестирования. Одно это обстоятельство даст вам преимущества перед возможными конкурентами, претендующими на то же рабочее место. Вы также лучше справитесь со своим заданием во время тестирования, если будете придерживаться следующих советов:

- составьте список всего того, что вам может понадобиться в центре тестирования, включая карандаш; проверьте, все ли взяли перед уходом из дома;
- будьте в центре тестирования пораньше, по меньшей мере за 15 мин до начала;
- прочитайте внимательно инструкцию к представленному тесту; прежде всего убедитесь, нет ли различий между данным тестом и тем, к которому вы готовились;
- в любом случае следите за скоростью своей работы над тестом, не тратьте много времени на наиболее сложные вопросы, отвечайте на другие;
- выясните, штрафуются ли ответ, сделанный наугад; большинство тестов основано на подсчете количества правильных ответов на вопросы, остальные — на подсчете числа правильных ответов и оценке степени достоверности в неправильных ответах, когда количество этих ответов, явно

сделанных наугад, просто вычитается из общего числа правильных. Поэтому гадание может вам только навредить.

Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов на предлагаемую должность становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание то, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки [16, 160, 161, 228].

5.4. Заключение контракта

После того как вы получите работу, перед вами встанет новая проблема: как согласовать условия работы и правильно заключить контракт. Тому, кто настроен на престижную работу, почти неизбежно придется работать по контракту [160, с. 64].

Контракт — это срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме, на определенный срок, и уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта работник не имеет права. Если вы уверены в своей способности быть полезным организации, то наиболее выгоден краткосрочный контракт, который позволяет чаще поднимать вопрос о повышении зарплаты.

Контрактные формы найма и оплаты труда получили широкое распространение во всем мире во многих отраслях и видах деятельности. Опыт показывает, что эта форма является одной из наиболее приемлемых для рыночной экономики. Такая форма соглашения дает возможность предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальному случаю. Введение дополнительной взаимной ответственности способствует созданию оптимальных условий для реализации целей обеих сторон.

Контракт может предусматривать и право работодателя по истечении контракта не возобновлять его без объяснения причин. Уволить постоянного работника без объяснения причин не позволяет практически ни одно трудовое законодательство.

Если вы участвуете в составлении контракта, то постарайтесь включить в него точно сформулированные положения, однозначно определяющие как ваши права и обязанности, так и обязательства администрации.

Если вам предлагают подписать подготовленный без вашего участия контракт, прежде всего внимательно с ним ознакомьтесь. Если есть возможность, покажите этот контракт квалифицированному юристу, чтобы избежать всякого рода неожиданностей.

В контракте должны быть оговорены:

1. Место, род и срок работы.
2. Режим труда и отдыха.
3. Техническое обеспечение труда.
4. Обязанности администрации по оплате труда.
5. Предоставление социальных льгот.
6. Возможности повышения квалификации.
7. Ответственность за неисполнение обязанностей по контракту.
8. Основания расторжения контракта.
9. Порядок рассмотрения трудовых споров.

При заключении контракта могут предусматриваться следующие льготы: выплата дополнительного вознаграждения, оказание материальной помощи при уходе в отпуск, предоставление служебного автомобиля, компенсация транспортных расходов, оплата расходов на проживание в гостинице, организация оздоровительного отдыха, погашение банковской ссуды или задолженности в связи с вступлением в ЖСК, защита от инфляционных процессов и т.п.

В случаях, не оговоренных в контракте, стороны руководствуются действующим трудовым законодательством. Поэтому основы трудового законодательства целесообразно знать каждому специалисту.

Контракт должен включать следующие разделы:

1. Общие положения: кто и с кем заключает контракт, срок его действия, условия испытательного срока.
2. Обязанности работника: исполнение трудовых обязанностей по определенной профессии, детализация рода работы, долговременные задачи (по существу — предмет контракта).
3. Обязанности предприятия: организация необходимых условий трудовой деятельности, порядок и сроки выплаты заработной платы, определение режима труда и отдыха, социального обслуживания, социального страхования и др.
4. Ответственность сторон за неисполнение обязанностей по контракту: материальная ответственность работника за ущерб, причиненный предприятию, имущественная ответственность предприятия за ущерб, причиненный здоровью работника.
5. Основания и порядок расторжения и продления контракта.
6. Порядок рассмотрения трудовых споров.

Если вы решите отклонить предложение о работе, как можно быстрее сообщите об этом в отдел кадров, лучше в письменной

форме, в соответствии с рекомендациями, предложенными в этой главе. Это наиболее разумное и корректное действие при взаимоотношениях с кадровиками [58, с. 150].

Если вы решите принять предложение, вам лучше сразу же звонить в фирму, а вслед за тем отправить письмо с выражением признательности. Не забудьте вовремя уведомить своих нынешних работодателей о своем уходе и постарайтесь уволиться на выгодных для вас условиях. В конце концов, в один прекрасный день вам снова может понадобиться их помощь.

После внимательного рассмотрения предложения у вас могут появиться кое-какие вопросы, на которые вам бы хотелось получить ответы. В этом случае не стесняйтесь и сразу же свяжитесь с фирмой. Вы можете объяснить, что, хотя уже приняли положительное решение по поводу приглашения об устройстве на работу, вам бы хотелось обсудить некоторые детали предложенного контракта.

Если в ходе собеседования вам обещали определенные условия работы, убедитесь, что они ясно представлены и в самом контракте, так как устные соглашения не имеют достаточной юридической силы. О многом не просите, но и не бойтесь выставить некоторые разумные условия. В конечном итоге вы занимаете сильную позицию. Организация точно хочет заполучить вас, поэтому она заинтересована произвести на вас с самого начала хорошее впечатление.

Не передавайте свои требования и пожелания по телефону; этим вы точно произведете плохое впечатление на работодателей. Всегда существует опасность, что организация решит отозвать свое предложение и предоставить работу запасному кандидату. Дайте четко понять, что вы заинтересованы в этой работе, и упомяните, что надеетесь на благополучное разрешение незначительных разногласий в контракте. Чем выше должность, на которую вы претендуете, тем больше вероятность того, что ваши работодатели пойдут вам на уступки.

Вам могут прийти не по душе некоторые условия контракта и все-таки не следует уж слишком сильно давить на первых стадиях, если вы, конечно, не являетесь очень крупным и опытным работником, иначе работодатель может решить отозвать свое предложение о предоставлении работы.

Психологи считают, что торг при заключении контрактов (имеется в виду выдвижение встречных требований) не только уместен, но и психологически оправдан. Человек, получивший безусловное согласие на свое первое предложение, ощущает определенный дискомфорт, даже если сделка оказалась весьма выгод-

ной. Ему кажется, что он прогадал: мог бы получить то же за меньшую цену или за ту же цену, но нечто лучшее. Не разочаровывайте своего партнера. Попробуйте получить больше. Если вам это и не удастся, то первоначальное предложение партнера станет для него определенным достижением, а вы сможете лучше разобраться в его целях, возможностях и приоритетах. Это повысит ваши шансы в дальнейшем.

Итак, найти хорошую работу нелегко. Но если учитывать все факторы, необходимые для этого, и следовать им, то вы обязательно добьетесь успеха. На начальном этапе поиска работы вы должны определить для себя три цифры:

1. Сколько вы хотели бы получать.
2. Какая минимальная зарплата может вас устроить.
3. Какова средняя оплата данного труда в отрасли.

При этом не забудьте о прочих видах выплат и льгот.

Если ваши притязания в основном ориентированы на среднеотраслевые нормы, то вам достаточно доказать свое соответствие должности, на которую вы претендуете. Если же вы рассчитываете на более высокое вознаграждение, то вам необходимо убедить работодателя в том, что фирме выгодно нанять именно вас и платить вам больше (по сравнению со средним уровнем). Иногда целесообразно предложить испытательный срок, в течение которого вы сумеете доказать свою профессиональную пригодность.

Никогда не следует в качестве аргумента выдвигать чисто негативную оценку ситуации, предлагайте всегда какой-то выход, конструктивное решение или разумный компромисс.

5.5. Работа за рубежом

Если вы просмотрите раздел объявлений о работе за рубежом в любой крупной газете, то сразу же обнаружите, что профессионалы в определенных областях требуются практически по всему свету [58, с. 249]. Учителя английского языка нужны в школах Европы и других странах, где не говорят по-английски; инженеры и мастера требуются для реализации крупных международных строительных проектов. Программисты, бухгалтеры и юристы с опытом международной деятельности также требуются повсеместно.

Рынок рабочих мест за рубежом динамичен. В одно время Аравийский полуостров рассматривался как Эльдorado для работников из других стран из-за высокого уровня заработной платы, которая почти не облагалась (часто и сейчас не облагается) налогами. Хотя в настоящее время этот регион и остается одним из самых крупных работодателей для жителей других стран, по-

являются новые рабочие места в развивающейся экономике стран Дальнего Востока. Восточная Европа предлагает широкие возможности для людей с опытом преобразования экономик отсталых стран в соответствии с требованиями рыночно ориентированных реалий современности.

Не поддавайтесь разочарованию, если не найдете объявлений о приеме на работу в приоритетной для вас стране. В некоторых странах обычно труднее всего найти работу или из-за правительственных ограничений на наем иностранной рабочей силы, или из-за огромной конкуренции, существующей там на рынке труда. По этим причинам вам не стоит рассчитывать на работу в Швейцарии или на Багамах. Зато еще более привлекательные для вас рабочие места могут найтись где-нибудь в другом месте.

Некоторые люди привыкают жить и работать за границей, у других же это получается не всегда. Если вы еще никогда не работали в другой стране, удостоверьтесь, что у вас достаточно высокий уровень адаптационных способностей, что вы сможете приспособиться к незнакомым условиям. Поэтому очень важное значение имеет предварительное исследование. Его надо сделать до подписания контракта или приобретения билета на самолет. В идеальном варианте ваш работодатель должен предоставить вам возможность ознакомления с условиями работы или прямо на месте, или, что лучше, в информационном центре. Если ничего подобного не предлагается, вам следует получить интересующую вас информацию в таких организациях, как «Экспат Нетуорк», «Инсайд Треке», «Имплой-мент Кондишенз Эброд», «Крисченз Эброд» и «Корона Уорлдвайд». Последние три организации могут предоставить вам возможность личного ознакомления с будущими рабочими местами.

Но, прежде всего, осведомитесь о стоимости жизни в стране, так как зарплата, измеряемая астрономическими цифрами, может вскоре быть истрачена, если цены на продукты питания и квартплата достигают заоблачных вершин. Более скромное предложение, в условия которого входит и бесплатное проживание, в конечном итоге может оказаться более выгодным.

Для холостого человека или молодой супружеской пары, не имеющей больших долговых обязательств, переезд за границу не представит особых трудностей. С другой стороны, если у вас есть семья, важные решения следует принимать совместно. Некоторые рабочие места будут иметь статус «холостяцких», т.е. у вас не будет возможности привезти с собой семью, но вам предоставят возможность получать два или три отпуска в год.

Если вы решаете получить работу за границей, то на вас больше не распространяется действие законов о труде Российской Федерации. По этой причине вам следует внимательно изучить свой контракт, обращая особое внимание на следующие положения:

- Жалованье — в какой форме выплачивается, какова система налогообложения, в какой валюте будет выдаваться?
- Условия проживания — бесплатное или за плату, надо ли платить деньги за аренду, из чего она будет складываться, дадут ли кредит на аренду?
- Условия работы — какие конкретно функциональные обязанности необходимо выполнять, каков рабочий график, кому я должен подчиняться?
- Визы и разрешение на работу — кто должен их оформлять и какова процедура оформления?
- Медицинская страховка — застрахован ли я на случай болезни?
- Продолжительность контракта — является ли он открытым или фиксированным (с возможностью продления)? Когда он вступает в силу?
- Льготы — если они есть, в какой форме (например, бесплатный проезд, бесплатное лечение)?
- Завершение контракта — как можно завершить контракт до окончания срока его действия? Какова процедура разрешения спорных вопросов?

Не всякая карьера за рубежом складывается успешно. Некоторые люди испытывают такие трудности при адаптации к новым условиям, что вынуждены покинуть страну и вернуться на родину. Вам надо предварительно познакомиться с обычаями разных народов и приспособиться к другому языку общения. Вы можете обнаружить, что должны полностью изменить жизненный стиль, так как ваши личные качества, хорошо проявившиеся на месте прежней работы, могут оказаться совершенно неуместными в условиях чуждой вам культуры.

Обязательное условие — наличие хорошо развитых навыков общения, как вербальных, так и невербальных. Во многих странах вам придется говорить на местном языке.

Перед тем как окончательно решить вопрос о работе за рубежом, определите вашу пригодность для работы за границей, как и другие сопутствующие этому факторы. И все же компетенция и опыт в своей профессии еще не являются гарантиями успеха; ваше личное отношение и другие навыки также важны для получения

приличной работы за границей. Если вам не хватает вежливости, терпения, понимания других людей, гибкости и уступчивости — все это может привести к катастрофическому исходу для вас самих, вашей семьи, карьеры и вашего работодателя.

Резюме

- Поиск работы следует начинать с самоанализа. Необходимо поглубже заглянуть в себя и выяснить, что вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают свои знания и свой потенциал. Вы умеете гораздо больше, чем требуется для выполнения вашей повседневной работы.
- Подумайте, какие из ваших способностей и умений помогают вам при решении возникающих проблем. Так вы отчетливее сможете представить себе круг ваших интересов, оценить свои возможности и определить цели. Из собственной оценки и мнений других у вас сложится реальная картина, на основе которой и стоит выбирать занятие по душе и способностям. И только затем можно приступить к поиску конкретной работы, потому что «попасть в цель легче тогда, когда знаешь, как она выглядит».
- Если вы уже определили, чего хотите, прежде всего соберите информацию о фирмах, набирающих персонал (возможно с последующим обучением). Обращайтесь в агентства занятости, звоните непосредственно на фирмы, разыскивайте людей, уже работающих в интересующей вас области. Расспрашивайте их об обязанностях и условиях труда.
- Многие фирмы не дают объявлений об имеющихся вакансиях и не обращаются в соответствующие агентства, а используют при подборе персонала так называемые личные контакты или собственный банк данных. Поэтому на каждую представляющуюся вам возможность стоит обращать самое пристальное внимание.
- После выбора места работы перед вами встает другая задача — как получить ту работу, которую вы нашли. Особое внимание следует уделить такому важному моменту, как подготовка информации о себе. Постарайтесь обратить внимание работодателей на свою личность и подчеркнуть при возможности, специфику предприятия, а также обосновать ваш интерес к конкретному месту, о котором идет речь.

Практическое задание

1. Проанализируйте способы поиска работы. Обсудите эффективность каждого. Попробуйте самостоятельно, в соответствии с предложенной схемой поиска, устроиться на работу.
2. Составьте резюме, сопроводительное письмо, позвоните в интересующую вас организацию и, предложив свои услуги, договоритесь о личной встрече с работодателем.
3. Потренируйтесь с другом, используя видеокамеру или магнитофон, в проведении собеседования. Определив свои положительные и отрицательные стороны, поработайте над собой.
4. Используя форму контракта (см. приложение б), составьте контракт с руководителем.

Контрольные вопросы

1. Опишите основные способы поиска рабочего места.
2. Назовите правила ведения телефонных переговоров.
3. Перечислите основные положения, содержащиеся в резюме.
4. Как следует готовиться к собеседованию?
5. Что такое самореклама при трудоустройстве?
6. Назовите основные пункты контракта.

Рекомендуемая литература

Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.

Как добиться успеха? Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992. — 510 с.

Кнебель Х. Правильно ли я веду себя при устройстве на работу: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1996. — 272 с.

Пауэрс П., Рассел Д. Найти свое дело. — М.: Детская деловая газета, 1994. — 184 с.

Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело ЛТД, 1995. — 128 с.

Смирнова Е. Тест: Вы ищете работу? // Ровесник. — 1996. — № 4. — С. 6.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 275 с.

Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 231 с.

Чисхольм П. Уверенность в себе: ключ к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Княжинской. — М.: ЮНИТИ, 1994. — 342 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Шебанова А. Вы поступаете на работу. — М.: ОАО «Изд-во «Радуга», 1998. — 144 с.

ГЛАВА 6

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ

Ведущее условие служебного роста — генерирование новых идей.

П.С. Таранов
«Золотая книга руководителя»

*Адаптация в коллективе — Освоение новой работы —
Закрепление успеха*

6.1. Адаптация в коллективе

Получить хорошую работу непросто, но удержаться на ней, а тем более продвинуться — задача не менее сложная. Здесь мало добросовестно выполнять свои обязанности, ибо только этого недостаточно. При острой конкуренции компетентность и трудолюбие сами по себе уже не являются гарантами дальнейшего успеха.

Так же как и культура страны влияет на людей, проживающих в ней, так и культура организации оказывает влияние на стиль работы и жизнь своих сотрудников. В связи с этим вновь поступившему работнику очень важно принять во внимание те специфические особенности, которые присущи данной организации. Теоретики науки управления сформулировали следующие четыре типа корпоративной культуры [58, с. 166]:

- 1) автократия — «Мы делаем это таким способом». Все решения принимаются наверху, и вам надо их неукоснительно выполнять. Возможности обсуждения практически не существует;
- 2) бюрократия — «Нам следует поступать таким образом». Каждому сотруднику предназначена совершенно определенная роль. Организация стабильна и не подвержена резким переменам. Вы медленно поднимаетесь вверх по служебной лестнице;
- 3) технократия — «Лучше всего сделать это так». Работа ориентирована на выполнение конкретной задачи. Вы работаете на последовательно меняющихся рабочих местах или в различных командах. Чрезвычайно гибкий тип организации;
- 4) демократия — «Давайте сделаем это вместе». Организация с малой степенью формальной структуры, которая служит

для помощи своим членам (например, юридическое партнерство).

В течение первых дней и недель пребывания на новом рабочем месте подавите искушение провести повсюду новой метлой. Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не пытайтесь что-либо в ней менять, пока не определите причины.

Даже если вас назначили на руководящую должность и вы хотите улучшить работу, в первую очередь вы должны понять внутренний механизм функционирования организации, а не устранять один порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным. Последний, может, и был бы хорош в другом месте, но в данном коллективе он может оказаться совершенно неприемлемым.

Для достижения своих целей и прогресса в карьере вам надо уметь работать с людьми. Рассмотрим их по категориям.

Ваши коллеги по работе

Вам надо завоевать их доверие, но не «затмевать их собственным сиянием». Идите на контакты и будьте дружелюбны, но не чрезмерно. Коллеги, скорее всего, сыграют главную роль в вашем становлении в должности, и их советы, как бы странно это ни звучало, могут иметь реальный вес.

Ваши начальники

Некоторые начальники любят откровенные и открытые дискуссии с подчиненными; другие предпочитают, чтобы к ним относились подчеркнуто уважительно. Вся беда в том, что вы точно не можете знать, к какому типу относится ваш нынешний шеф, ведь первое впечатление может оказаться обманчивым. Чтобы избежать открытых конфликтов на самых первых стадиях, вам следует вести себя осторожно и сдержанно.

Ваш наставник

В некоторых компаниях существует институт наставников для молодых сотрудников, когда одному человеку дается задание отслеживать ваши успехи внутри фирмы и помогать вам преодолевать первые барьеры в работе на новой должности. В японских компаниях, например, наставник может играть важную роль на протяжении всей карьеры своего «подшефного». Он выступает в качестве тренера, защитника, советника. Однако такая схема отнюдь не имеет всеобщего распространения, и для многих и многих новичков первые дни на рабочем месте будут напоминать один из способов обучения плаванию — или вы тонете, или выплываете.

те. Как бы ни сложились обстоятельства, вы не должны терять здравый ум в начале деятельности на новом поприще.

Ваши подчиненные

Сегодняшние работники гораздо более образованны и эрудированы, чем их предшественники полвека назад. Они отнюдь не всегда готовы с радостью броситься выполнять распоряжения только что назначенного со стороны начальника. Да и с чего им прикажете так поступать? Несомненно, они знают работу лучше, чем вы. Вместо того чтобы занять надменную и отстраненную позицию, вам надо проявлять искренний интерес к своим подчиненным и уметь правильно строить общение с ними. Завоевав их уважение и доверие, вы сможете установить в коллективе здоровую рабочую атмосферу.

Ваши клиенты и покупатели

Какую бы маленькую должность вы ни занимали, при общении с клиентом вы представляете в своем лице всю организацию. В наши дни большинство фирм утверждает, что они работают во благо клиентов (т.е. интересы клиентов превыше всего), хотя на самом деле все может быть совсем не так. Будьте обходительны и вежливы с клиентурой.

Придя на новую работу, следует учесть ряд моментов [160, 65].

Как правило, полгода потребуется на то, чтобы правильно сориентироваться на новом рабочем месте. Не нужно торопиться привлекать к себе особое внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Начинайте работу в коллективе спокойно, но не будьте и слишком пассивны.

С целью ознакомления с предприятием следует изучить его организационную структуру, познакомиться с основными подразделениями и людьми. Нужно разобраться, как и кем принимаются решения, кто и с кем общается, кто с кем дружит. Самое важное и определяющее мнение может оказаться у того, кто держится в тени, но может оказывать влияние на руководство. Главное — ощутить, какой в коллективе психологический климат. Не стоит выделяться ни в худшую, ни в лучшую сторону. Это относится и к манере себя держать: не ставить себя выше или ниже окружающих. Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Важно по возможности поддерживать хорошие отношения со всеми, не участвовать в конфликтах.

Первые дни на новой работе — всегда необычны. К вам будут по-особому относиться, и нужно вести себя очень ответственно. Конечно, тридцать дней — условная цифра. В книге Э. Чапмена «Ваши первые тридцать дней (создание имиджа профессионала на новом месте работы)» приводятся объяснения по выделению именно такого периода адаптации:

- 30 дней достаточно, чтобы продемонстрировать свои возможности другим, а также себе и коллегам, что в работе наблюдается заметный прогресс;
- 30 дней не слишком много, чтобы отчаяться достичь желаемого прогресса и сдаться. Вы можете сосредоточиться на четко осознанных целях и назначить себе какое-либо вознаграждение за их достижения;
- 30-дневный период удобно разбивается на четыре недельных периода. Многие люди, особенно те, кто ориентированы на деловую карьеру, привыкли планировать свою работу и жизнь по неделям. В течение первого месяца на новой работе удобно планировать на каждую неделю определенный этап в отношениях с коллегами и освоении новой работы. Важно в конце недели подводить итог достигнутого и с учетом этого намечать следующий этап.

Если вы пришли на должность руководителя, то вам не помешает найти доброжелательно настроенных к вам членов коллектива. Они могут познакомить вас со всеми нюансами работы подразделения, помочь лучше узнать характеры коллег, склонности и интересы окружающих людей. Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимы как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа:

1. Вникать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме.
2. Отобрать несколько проектов, идей, реализация которых повысит эффективность работы коллектива.
3. Реализовать эти проекты на основе тщательной подготовки каждого повествования.

Можно сформулировать ряд несложных правил, соблюдение которых поможет адаптации в коллективе:

1. Ежедневно составлять перечень задач, отмечая степень их важности и время, необходимое для выполнения каждой из них.
2. Разобраться, кто и как оценивает вашу работу, что входит в ваши обязанности.

3. Не стесняться переспрашивать, уточнять что-либо.
4. Выполнять все дела квалифицированно, своевременно и до конца.
5. Вовремя начинать свой рабочий день, не тратя время на раскачку.

Для того чтобы правильно и четко владеть технической стороной дела, важно уметь оценивать себя, разбираться в своих достоинствах и недостатках.

Так, Е.С. Жариков [66] отметил типичные задачи самооценки для эффективного самоменеджмента:

- 1) определить свое соответствие выполняемой работе;
- 2) выявить свою пригодность для новой, ранее не выполнявшейся работы;
- 3) определить внутренние психологические и организационные причины часто повторяющихся неудач, сбоев в новой работе (если таковые существуют);
- 4) выявить причины возможного изменения своего стиля работы по мере накопления жизненного опыта;
- 5) выбрать наиболее адекватный своим возможностям уровень притязаний (неадекватное представление о себе является причиной серьезных срывов);
- 6) выработать личные рациональные приемы работы (умение хорошо освоиться со своими личными данными и выработать рациональные трудовые приемы принесет больше пользы, чем выслушивание общих советов);
- 7) разработать программу собственной переподготовки для повышения уровня работы или облегчения личного труда.

Своим развитием лучше заниматься самому. Многие люди даже не осознают своих талантов, своих сильных сторон. А при правильном их использовании на новой работе они способствуют успеху дела. Ошибки и недостатки, напротив, тормозят его, когда мы ничего не делаем для их устранения. Эти недостатки находятся в нас самих и препятствуют раскрытию способностей. Необходимо чаще и требовательнее спрашивать с себя, изменять способы своей деятельности, использовать передовые методы в работе.

Не следует пренебрегать и таким методом воздействия, как личное обаяние, которое всегда способствует успеху в профессиональной деятельности, расширению круга друзей, укреплению домашнего очага. Человеку будет легче осваивать новую работу, если он сумеет быть обаятельным, уверенным в себе, способным правильно себя оценить. Внимание к подобным качествам поможет обрести гармонию в общении с коллективом, а значит, при-

вести к деловому успеху. Обаяние — это искусная подача всех лично-деловых качеств и умений новичка. Какие это качества?

Прежде всего, это интеллектуальный потенциал личности. Во-вторых, это психологические знания и умения. Они играют значительную роль при адаптации в новом коллективе, налаживании в нем коммуникационных связей. Психологическая подготовка позволяет избежать шаблона в утверждении личной репутации.

Вступающему в должность руководителю необходимо знать, с кем и каким образом он будет в постоянном и непосредственном контакте. Как узнать ближе своих работников? Во-первых, начинать пужно с личного дела, хранящегося в отделе кадров. Некоторые руководители, проработав десяток лет с кем-либо, так и не удосуживаются просмотреть личное дело работника. И вдруг с удивлением обнаруживают, что их коллега имеет много наград и благодарностей. Изучение личных дел своих подчиненных является неотъемлемой частью работы руководителя на первом этапе адаптации. Но это лишь малая доля того, что требуется знать о людях. Этого недостаточно, чтобы судить об интеллектуально-психологическом потенциале человека. Необходимо наблюдать за человеком на работе (в деле).

Приступившему к работе руководителю важно знать следующую информацию о работниках коллектива:

1. Профессиональную подготовку работника, способность выполнять определенный вид работы.
2. Социально-психологические качества личности, в частности, умение взаимодействовать с окружающими в процессе совместной работы.
3. Деловые качества человека, т.е. его способность достигать намеченных целей.
4. Интеллектуальные возможности индивида: гибкость ума, сила воли, творческий потенциал, инициативность.

В первую очередь новому руководителю требуется временно отодвинуть собственное «Я» на второй план. Например, когда вы общаетесь с коллегами, необходимо следить за тем, чтобы ваши слова адресовались именно собеседнику, а не самому себе.

Начиная налаживать связи с окружающими, узнавать их характеры, способности, вы, как руководитель, находитесь в непосредственном контакте с подчиненными. И поэтому для более эффективной работы вам необходимо:

1. Четко формулировать задачи, быть уверенным в том, что вас правильно поняли.

2. Предоставить подчиненному свободу выбора пути исполнения задания.
3. Четко определить приоритеты, если вы даете срочное задание при наличии других важных дел.
4. Определить круг делегированных полномочий. Помощники должны осознавать, какие вопросы решать самостоятельно, какие — нет.
5. Достичь полного взаимопонимания, психологической совместности, что сэкономит ваше время и нервы.
6. Постоянно контролировать исполнение ваших заданий.

Умение распознать и оценить возможности и способности людей — это важное качество руководителя, особенно на первой стадии вступления в должность [66].

Итак, в первые дни на новой работе следует воспользоваться известным принципом менеджмента — «залезь на дно», для чего:

- сохраняйте выдержку;
- выслушивайте все, что вам говорят;
- сами говорите как можно меньше.

Основные правила относительно того, что не должен делать менеджер в течение первых нескольких недель, заключаются в следующем:

1. Не будьте слишком самоуверенны. Не пренебрегайте существующими правилами и традициями.
2. Будьте осторожны с введением новшеств.
3. Не давайте необдуманных обещаний (не обещайте ничего того, что вы не можете с уверенностью выполнить).
4. Воздерживайтесь от поощрений, пока вы не будете точно уверены, кто именно заслуживает поощрения. Поощрять людей надо только за то, что они сделали в прошлом и будут продолжать делать в будущем.
5. Не отдавайте жестких приказов, задевающих человеческое достоинство. Отдавайте приказы спокойно и твердо.
6. Не обзаводитесь фаворитами, ведь каждый жаждет похвалы и признания.
7. Не делайте заявлений, не подумав. Будьте уверены, ваши слушатели берут на заметку каждое необдуманное высказывание.
8. Не заваливайте себя работой, делегируйте полномочия.
9. Не сваливайте вину на других. Доверие объединяет людей, а вина, возложенная на других, — разъединяет.
10. Не пользуйтесь особыми привилегиями.
11. Не будьте слишком официальны или слишком фамильярны. Вы должны балансировать между интересами фирмы и людей, которые вам подчиняются.

12. Сохраняйте дистанцию, к которой обязывает ваше положение.

И еще несколько правил и рекомендаций, выполнение которых поможет вам в процессе адаптации на новом рабочем месте [66, 160, 161]:

1. Учитесь слушать. Быть хорошим слушателем — непростое искусство. Понимая подтекст и намеки, вы сможете лучше и быстрее разобраться в ситуации на новом месте.
2. Разберитесь в неформальной структуре. Часто неформальные связи и неформальное лидерство определяют жизнь организации.
3. Уделяйте людям не меньше внимания, чем поставленной перед вами производственной задаче. Искренне интересуйтесь другими людьми.
4. Полностью используйте все доступные ресурсы. Старайтесь больше узнать и освоить что-то новое. Чем больше интереса и энергии вы проявите, тем больше появится возможностей для повышения квалификации. Никогда не откладывайте это на потом.
5. Не откладывайте работу «в долгий ящик».
6. Осуществляйте контроль выполненного.

6.2. Освоение новой работы

Фирмы и организации могут значительно отличаться друг от друга по манере ведения дел. Практика работы на предыдущем месте может оказаться совершенно неприемлемой для нового окружения. По этой причине многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному введению их в профессию [58, с. 162].

Полное введение в профессию может требовать большинства из следующих знаний и действий:

- организация, ее история и развитие;
- общий характер требующей выполнения работы;
- правила в организации и меры безопасности;
- услуги и социальные гарантии сотрудникам;
- детальное представление о ваших функциональных обязанностях;
- представление руководящим работникам фирмы, с которыми вы будете иметь дело;
- перспективы продвижения по службе;
- условия труда.

Чем меньше фирма, тем меньше в ней традиционных процедур: ваше «вступление в должность» может свестись к краткой дружеской беседе с непосредственным начальником. Если вы поступаете на руководящую должность, ситуация может осложниться, потому что ваши нынешние шефы сочтут излишним объяснять человеку такого высокого полета, как вы, как делаются дела.

Хотя вы можете извлечь для себя массу уроков из своих собственных ошибок, это вряд ли внушит доверие к вам со стороны начальников, если предстанете перед ними человеком, с которым что-то постоянно случается. Чтобы эффективно управлять своей карьерой, вам надо быть хорошо информированным не только при подаче заявления о приеме на работу, но и при «подаче себя» на этой работе.

В качестве абсолютного минимума вам необходимо знать следующее:

- Кому я должен непосредственно подчиняться (непосредственный начальник)?
- За чью работу я непосредственно отвечаю (подчиненные, клиенты)?
- Каковы мои обязанности (описание функциональных обязанностей)?
- Где я должен выполнять эти обязанности (отдел, месторасположение)?
- Как работает оборудование, которым я могу воспользоваться?
- К кому мне следует обратиться, если возникнут проблемы (к начальнику, мастеру, в отдел кадров)?

Приступая к новой работе, будьте готовы к тому, что внимание к вашей личности и профессиональной деятельности в первое время будет повышенным. Универсальное правило «по одежке встречают» важно помнить не только при подготовке к интервью, но и при появлении на новой работе, при выборе костюма и манеры поведения.

Обращайтесь за советом. Предоставляя людям незатруднительную для них возможность помочь вам, вы завоевываете их симпатии.

Не забывайте старую, но вечную как мир мудрость: «Ничто не ценится так дорого и не дается так легко, как вежливость».

Есть очень надежный и проверенный путь для новичка: поспраивайте найти себе неформального наставника и с его помощью решать возникающие задачи [161].

Очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удается самостоятельно справиться с этой задачей. Мы уже говори-

ли о специальных системах тестирования и многочисленных психодиагностических методиках, которые могут помочь получить свой психологический портрет, разобраться в своих достоинствах и недостатках. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать так называемые приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

Много сложностей связано с тем, что мало кого из нас специально учили искусству общения, каждый сам постепенно овладевал им. К сожалению, этот процесс идет не так безболезненно не только для себя, но и для окружающих.

Не каждому приходит в голову, что для собеседника имеет значение и то, смотришь ли ты на него, взглянул ли на часы или постоянно отвлекаешься. Внимание к этим и подобным проблемам поможет внести соответствующие коррективы в поведение, что будет способствовать достижению большей гармонии в общении, а значит, и деловому успеху [160, с. 76].

Определение приоритетов — дело необходимое и крайне важное, но оно не исчерпывает проблемы организации бюджета времени. Распространенной ошибкой является откладывание менее приоритетных дел, что приводит порой к серьезным неприятностям. Следует взять за правило вести, кроме текущего планирования, и некий график дел, который необходимо четко соблюдать. Например, если вы руководите каким-то подразделением, где имеется важная, но долгосрочная тема, возьмите себе за правило регулярно (скажем, 1 раз в 2—3 недели) обсуждать с исполнителем его работу. Это будет способствовать ритмичной работе, без авралов и штурмовщины, а также поможет исполнителю правильно ориентироваться в деле. Кроме того, такие встречи могут служить моральным стимулом для исполнителя, а важность этого фактора невозможно переоценить.

Эффективно использовать рабочее время помогут советы известных немецких консультантов и авторов популярных книг по вопросам карьеры — Швальбе Б. и Швальбе Х. [233, с. 54]:

1. Используйте ваше время на решение проблем, представляющих для вас наибольший интерес.
2. Распределите ваше время таким образом, чтобы его хватило и на решение непредвиденных проблем.
3. Не нужно подгонять время. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.
4. Если для решения какой-то задачи вы располагаете достаточным временем, то решать ее тем не менее следует как

можно быстрее и старательнее. Сэкономленное время используйте с возможно большей пользой.

5. Избегайте людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет.
6. Старайтесь как можно более упростить обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени.
7. Систематически учитывайте использование времени.
8. Экономьте время.
9. Не откладывайте работу на потом, не страшитесь ее, а принимайтесь за дело незамедлительно.
10. Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают этим зачастую свою медлительность.
11. Никогда не говорите, что не стоит чего-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, ведь вы знаете, что нужно использовать самые небольшие отрезки времени.
12. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпрепровождение равносильно краже времени.

6.3. Закрепление успеха

Человек на любой работе должен стремиться стать профессионалом. Это всегда принесет успех в любом деле. Профессионал — это тот, кто обладает целым рядом качеств [160, с. 82]:

1. Имеет специальные знания и навыки в своей предметной области.
2. Владеет информацией, умеет ее собирать, структурировать и правильно использовать.
3. Знает своих коллег, организует свою коммуникационную сеть, т.е. завоевывает себе соответствующую репутацию, поддерживает отношения с коллегами.
4. Владеет основами менеджмента и самоменеджмента, т.е. умеет организовать работу других и свой труд.
5. Владеет искусством делового общения, хорошо знает особенности и правила этикета в своей профессиональной среде.

Есть много советов о том, как правильно поступить в той или иной ситуации. Для разнообразия рассмотрим проблему с другого конца: как не надо поступать, что может помешать вам сделать удачную карьеру. Существуют серьезные помехи на пути к успеху, например:

- неумение управлять собой;
- смутные личные цели и размытые личные ценности;

- недостаточность навыков в решении возникающих проблем;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- низкая способность формировать коллектив.

Если вы предполагаете, что страдаете одним из вышеперечисленных недостатков, то никогда не поздно избавиться от него. Главное — это понять, чего вы хотите, и принять необходимое решение. Например, искусство делового общения доступно каждому, кто по-настоящему хочет овладеть им, а совершенствоваться в нем можно безгранично. Достигнув подлинного мастерства, вы получите не только пользу, но и истинное наслаждение.

Чтобы быть услышанным, прежде всего следует руководствоваться соображениями здравого смысла, которые, пожалуй, лучше всего сформулировал Дейл Карнеги [81].

Шесть правил, чтобы понравиться людям:

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Чаще улыбайтесь.
3. Помните, что каждому приятно слышать свое имя.
4. Будьте хорошим слушателем.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Искренне внушайте собеседнику сознание его значительности.

Полезно документировать очень многое из того, что вы делаете. Заведите специальную папку, куда собирайте выдвинутые вами идеи, полученные похвалы, записи об участии в семинарах, поданные предложения, выполненные поручения и т.п. [160, с. 87].

Используйте календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

Идеи надо беречь и не следует расточительно разбрасывать.

Что касается документирования своей работы, то для начинающего служащего это очень полезно. Когда речь пойдет о прибавке зарплаты, повышении в должности и т.п., то достижению вашей цели будут способствовать собранные к тому времени в специальной папке сведения о ваших успехах и поощрениях, формах повышения квалификации, объеме и качестве выполненных работ. Кроме того, такое документирование может быть полезным и при поиске новой работы.

Если вы работаете с клиентами, заведите специальное досье, куда собирайте все, что сможете узнать (дату рождения, чтобы поздравить при случае; хобби; семейное положение, наличие детей и т.д.). Ключ к успеху — в умении работать с людьми, в том, чтобы они почувствовали какой-то неформальный интерес к себе с вашей стороны. Кстати, полезно, а порой необходимо знать как

можно больше о конкурентах и коллегах. Заведите специальные папки или блокноты, храните информацию в компьютере или записной книжке, но главное — не забывайте об этом, систематизируйте свой архив и постоянно с ним работайте.

Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям, необходимо напомнить вам о необходимости системного подхода к решению любой задачи. Если вы составили для себя модель профессиональных качеств, то определите четко подходящие для вас методы, сроки и бюджет обучения. Чем больше средств вы готовы выделить на пополнение своего образования, тем шире будут возможности выбора, эффективнее организация обучения и более сжатые сроки достижения желаемого результата.

Мы уже говорили, что для человека, собирающегося сделать успешную карьеру, сегодня необходимы основы владения офисной техникой, в первую очередь компьютерной. Полезно, а порой просто необходимо знание иностранных языков, умение водить машину, что зачастую прямо указывается в требованиях к кандидату на престижную должность. А знания в области бизнеса и права необходимы каждому руководителю и предпринимателю.

Успех — вещь спорная. Успех — это всего лишь то, что вы считаете успехом, в то время как другие могут воспринимать его как неудачу. Победа не всегда соответствует своему определению. Постановка цели, которая и определяет содержание успеха при любой деятельности, является ее составной частью. Каждый человек видит успех по-своему. Для одних — это применение силовых приемов, другие видят свою победу в том, чтобы воздержаться от них.

Задача вступающего в должность руководителя (для его прочного укрепления в коллективе) состоит в том, чтобы все члены коллектива имели одинаковые представления об успехе.

Стремящийся к достижению карьеры должен считаться с тем, что ему придется познать и темные стороны жизни и уяснить, что рецептов гарантированного успеха не бывает. Ошибается и тот, кто считает, что для достижения успеха на новой работе не надо сильно утруждаться, а требуется всего лишь везение.

Итак, что же нужно для профессионального успеха?

1. Личное желание занять более высокий пост (самотивация).
2. Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).
3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Одно из важнейших правил продвижения по службе заключается в следующем: не будьте хороши именно для этой конкретной работы, демонстрируйте отличный набор навыков, которые применяете на этой работе.

Для того чтобы успешно закрепиться на новой работе, необходимо добросовестное и профессионально грамотное выполнение своих должностных обязанностей.

Но если вы хотите, чтобы ваша работа стала ступенькой в восхождении по лестнице карьеры, то просто хорошей работы может оказаться недостаточно. Необходимо, чтобы вас заметили и выделили среди других коллег. Нужно привлечь к себе положительное внимание. М. Эггерт, автор книги «Блестящая карьера», дает на этот случай ряд советов [161, с. 131]:

1. Напишите статью для внутрифирменного или профессионального издания.
2. Участвуйте в конференциях и семинарах. Посещая их, выступайте с комментарием или существенным вопросом, называя свое имя и организацию.
3. Добивайтесь признания в качестве эксперта в области, относящейся к работе.
4. Планируйте полезные для достижения известности встречи и осуществляйте их.
5. Приходите на работу раньше и уходите позже, чем большинство.
6. Активно участвуйте в профессиональных ассоциациях.
7. Искренне благодарите и хвалите тех, кем вы восхищаетесь и кто помогал вам.
8. Старайтесь участвовать в разработке проектов, перспективных в смысле достижения известности и расширения контактов.
9. Чаще общайтесь с людьми непосредственно, а не по внутреннему телефону.
10. Регулярно подавайте начальнику краткий обзор ваших достижений и планов на следующий месяц.
11. Выступайте с предложениями по улучшению работы или достижению экономии.
12. Общайтесь в перерыве обстановке с руководящими работниками.
13. Обращайтесь к начальству за советом, помощью.
14. Одевайтесь всегда как можно лучше и обязательно в стиле, соответствующем вашей организации.
15. Угощая посетителей кофе, заботьтесь о высоком качестве напитка и посуды.

16. Стремитесь изо всех сил сделать свой офис образцовым, соблюдая при этом требования хорошего вкуса, необходимый декорум и ограничения.

В свою очередь, руководителю целесообразно придерживаться и других правил, которые сформулировал Э.А. Уткин [219]:

- В усиливающейся конкурентной борьбе все более важным оружием руководителя должна быть скорость: в оценке ситуации и реагировании на ее изменения, в принятии и реализации решения, в процессе разработки выпуска новых изделий, оказании нового вида услуг. Учет фактора времени при принятии любого решения должен стоять на одном из первых мест.
- Постоянно совершенствуйте организацию управления. Необходимо постоянно приспосабливаться к быстро меняющейся реальности, предоставлять сотрудникам свободу самостоятельно определять проблемы, искать пути их решения.
- Принимайте решения только после предварительной консультации с коллективом предприятия и специалистами вне его. Обеспечивайте постоянное повышение квалификации работников, углубление их знаний в экономике, в использовании современных технических средств управления. Ориентация сотрудников на постоянный поиск возможностей повышения качества продукции, техническое перевооружение и рационализацию производства, снижение затрат и содействие ускоренному внедрению новаций в практику — залог успеха управления. Только квалифицированные сотрудники могут быть вам хорошими помощниками.
- Обладайте широким кругозором, не бойтесь рискованных нововведений. Следует отказаться от излишнего администрирования. Умейте войти в ситуацию, которая вышла или может выйти из-под контроля. Но самое главное — видение перспективы. Поэтому необходимо настойчиво работать над развитием способности воспринимать все новое, неожиданное и быстро на него реагировать.
- При определении оптимального варианта решения прежде всего четко уясните проблему, которая в современных условиях носит комплексный характер, проанализируйте совокупность основных факторов, на нее воздействующих, учитывайте мнение других специалистов.
- Главная ваша задача как современного менеджера — обладать способностью заинтересовать всех своих сотрудников в общем деле.
- Стимулируйте работников на поиск более эффективных методов производства.

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаешься, тем больше требуется усилий. Любая остановка — это путь вниз.

Все основные приемы и методы решений в области карьеры, актуальные на любом ее этапе, становятся все изощреннее и тоньше. Например, для преуспевающего банкира дорогой и элегантный, но в меру консервативный костюм — это уже не просто пожелание, а обязательная часть профессионального этикета. Вежливость и соблюдение этикета — долг каждого воспитанного человека, но для дипломатов и государственных деятелей высшего ранга — это еще и ответственность особого рода, они как бы олицетворяют свою страну, и их промахи могут сказываться на судьбе общества.

Разумеется, советы и рекомендации, собранные в этой главе, не могут решить всех проблем адаптации руководителя на новом рабочем месте. Целесообразнее всего заняться самообразованием, читать ежемесячно или хотя бы ежеквартально по одной-две книжке. Свежие идеи принесут неоценимую пользу. Для начала можно познакомиться хотя бы с некоторыми из тех изданий, которые приведены в конце учебника.

Резюме

- Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Начинайте работу в коллективе спокойно, но не будьте и слишком пассивны.
- Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Старайтесь поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвуйте в конфликтах и склоках.
- Знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимо как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.
- Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа:
 - внимать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме;
 - отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы;
 - реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования и контроля работы всех сотрудников.

- ❑ Не стесняйтесь переспрашивать, уточнять задания. Пока вы не почувствуете, что правильно поняли задачу, не торопитесь приступать к ее осуществлению. Опыт покажет, что на этом время не теряется, а экономится, позволяя избегать лишних усилий, ошибок и недоразумений.
- ❑ Не откладывайте работу на потом, не страйтесь ее, а принимайтесь за дело незамедлительно.
- ❑ Используйте календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.
- ❑ Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации.
- ❑ Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, удостоверьтесь, что ваша работа служит достижению ваших целей.
- ❑ Иерархическая лестница подобна движущемуся вниз эскалатору. Любая остановка — это путь вниз.

Практическое задание

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации:

- первые этапы адаптации в коллективе;
- как освоить новую работу (должность);
- как работать в новом коллективе без конфликтов;
- закрепление успехов на новой должности.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные условия для служебного роста.
2. Сформулируйте правила поведения в новом коллективе.
3. С чего следует начать освоение новой работы?
4. Что может считаться главным условием для служебного роста?
5. Назовите основные факторы, определяющие степень удовлетворенности работой.
6. Охарактеризуйте три этапа процесса адаптации к новой должности.
7. Что такое эффективный самоменеджмент в освоении новой работы?

Рекомендуемая литература

Биркенбил В.Ф. Как добиться успеха в жизни: Пер. с нем. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 139 с.

Вайнцвайг П. Десять заповедей творческой личности: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 192 с.

Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М.: Экономика, 1994.

Жариков Е.С. Вступающему в должность. — М.: Знание, 1985. — 120 с.

Иосефович Н. Ты — босс. Как стать толковым руководителем: Пер. с англ. — М.: Интерэксперт, 1995. — 384 с.

Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992. — 510 с.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? — М.: Прогресс, 1990. — 720 с.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — 352 с.

Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.

Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело ЛТД, 1995. — 128 с.

Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 176 с.

Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 231 с.

Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Княжинской. — М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994 — 342 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. — М.: Прогресс, 1991. — 394 с.

РАЗДЕЛ III

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ

ГЛАВА 7

ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

*Время — самый ограниченный капитал,
и если не можешь им распоряжаться,
не сможешь распорядиться ничем другим.*

Питер Дракер

Значение фактора времени — Типичные ошибки руководителей — Принципы эффективного использования времени — Правила личной организованности и самодисциплины — Методы учета и анализа использования времени руководителя

7.1. Значение фактора времени

Трудно воспитать делового человека, если он не научится ценить время. Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Вспомним шуточный тезис А. Чехова: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Власть над временем дается только тому, кто обрел власть над собой, овладел умением управлять собой, с уважением относится ко времени.

Первый директор Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно же научиться так работать, чтобы работа была легка. И чтобы она была постоянной жизненной школой».

Вместе с тем каждый человек постоянно своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает.

Изучение бюджета времени немецких управляющих показало, что только 8% из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100% добавочного времени. В общей сложности 65% руководителей показали, что могли бы с толком использовать 20% и более (до 100%) дополнительного времени — а это один или два дополнительных рабочих дня в неделю [68, с. 16].

Известный эксперт по рационализации труда А. Маккензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам.

Из каждых ста менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10% больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
- остальным не хватает 50% времени.

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть».

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время — деньги», однако:

- время — это не только деньги;
- время дороже денег;
- время — это сама жизнь.

О значении времени можно сказать и следующее:

- время необратимо;
- время нельзя умножить;
- время нельзя накопить;
- время нельзя передать;
- время проходит безвозвратно.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны.

Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. Поэтому перед каждой страной стоит сегодня вопрос: как научиться экономить время деловых людей, и прежде всего руководителей?

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно.

Можно сказать, что нередко еще мы попросту растрачиваем время.

Работа в учреждениях часто начинается лишь после 30-минутной раскочки, много времени уходит на перекуры, личные телефонные разговоры. Заседания и совещания нередко начинаются и заканчиваются с опозданием.

Видный теоретик управления Платон Михайлович Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать и сбергать, оно течет непрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно.

7.2. Типичные ошибки руководителей

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить это желание.

Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок.

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра

Эта ошибка — самая распространенная. Главная причина такой ситуации наша несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут — начать, преодолеть свои сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает:

а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сфор-

- мулировать свои мысли и более отчетливо увидеть проблему;
- б) построение «деревя целей».

2. Выполнение работы не до конца

Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую часть их. С точки зрения повседневной производительности, результативности труда и охраны собственной первой системы куда полезнее окончательно решить только несколько проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. К тому же нерешенные проблемы тяжелым грузом ложатся на нашу психику. А вот каждое законченное дело дает чувство морального удовлетворения и душевной свободы.

3. Стремление сделать все сразу

Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и неврозам.

Многие из нас привыкли громоздить на своем столе целую грудку папок с бумагами. Эти папки постоянно у нас перед глазами, а в результате мысли наши все время скачут с одной проблемы на другую.

Глаз наш — это наш гид. Чтобы мысли не прыгали между делами, как туристы между памятниками старины, нужно прежде всего убрать все папки. На столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к рассматриваемому вопросу. Если мы имеем дело с трудной, многогранной проблемой, то очень полезно написать на специальной карточке главную цель, к которой мы стремимся. Такая карточка должна постоянно стоять на нашем столе на самом видном месте. Это позволит «не потерять за деревьями леса» и сконцентрировать свои усилия на решении главного.

4. Стремление сделать все самому

Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным. Из-за этого неизбежно затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности и участия самого руководителя.

Руководство — это деятельность руководителя, которую никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, организовывать, координировать.

пировать, направлять и контролировать работу других, обеспечить на этой основе решение главных задач. Мы обязаны создать такие условия, чтобы в нашем подразделении, отделе, фирме сотрудники работали эффективно, должны направлять и контролировать ход запланированных работ.

Считается, что руководителям платят деньги за то, что они эффективно координируют деятельность своих подчиненных, а не работают вместо них.

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество.

Самым эффективным средством борьбы с дублированием функций является наличие четких и детализированных должностных инструкций, увязанных со структурной схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и ответственность каждой службы и каждого работника в организации.

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных

К сожалению, многие руководители имеют привычку во всех проблемах винить своих подчиненных, тем самым занимаясь делом совершенно бесполезным. Типичный пример — перекладывание вины на других в случае неудачи. Ценная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже практически ничего нельзя. Куда полезнее вместо всего этого нацелить свою деятельность в будущее — на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Задача руководителя — установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы

Эта ошибка, возможно, самая основная.

Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг. Как справиться с ней?

Выход может быть:

- во-первых, в том, чтобы как можно больше полномочий передавать подчиненным, брать на себя решение только самых важных вопросов;
- во-вторых, в наш век, когда все жалуется на бумажный поток, единственный способ уменьшить его — это всерьез заняться бумагами.

Мы говорим о тех полезных бумагах, без которых немислимо сегодня руководить: речь идет о технике планирования, учета, о должностных инструкциях, протоколах, ведении архива и пр. Без поддержания в порядке этих документов хаотический поток других бумаг вырастает в десятки раз.

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна

Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

Зайверт называет тридцать самых главных причин потерь времени [68, с. 31—32].

30 «ПОГЛОТИТЕЛЕЙ» ВРЕМЕНИ

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение корреспонденции.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «Нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечения (шум и др.).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.

21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

7.3. Принципы эффективного использования времени

Мы, казалось бы, теряем минуты, а незаметно проходит вся жизнь. И поэтому так важно уделять внимание в наше стремительно летящее время разумному использованию этого, так быстро ускользающего ресурса.

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены управлением своим временем. По мнению С. Кови, автора бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера», существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем.

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает более современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется идея расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме этого, третье поколение сосредотачивается не только на ежедневном планировании. Вводится долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей.

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь — не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, нам следует не только пытаться быть более организованными и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени. И это переворачивает все обыденные представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С. Кови, можно уяснить по матрице, приведенной в табл. 9. Исходная идея заключается в том, что мы расходует время одним из четырех способов.

Таблица 9

Матрица управления временем

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим сроком» исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Неважные	3	4
	Отвлечения, некоторые телефонные звонки Корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпровождение

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания. То, что можно обозначить словом «Сейчас». А какие дела можно называть важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши важнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми «горячими» проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к неважным и несрочным делам (квадрат 4). Так живут люди, управляемые кризисными ситуациями.

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрат 3). Они тратят свое время на срочное, считая это также и важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку срочные они или нет — прежде всего они неважные. Кроме того, они уменьшают размер дел в квадрате 1, отводя больше времени решению дел в квадрате 2.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным. Включают в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личных обязанностей, планирование, упражнения, профилактика, подготовка — все те дела, которые мы считаем нужными, но редко заставляем себя за них взяться, так как они несрочные.

Возможные последствия сосредоточения вашей деятельности в решении дел, обозначенных в каком-либо из квадратов, показаны в табл. 10.

Таблица 10

Последствия деятельности руководителя

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Стресс Самосожжение Управление в условиях кризиса Постоянный пожар и «вечный бой»	Видение перспективы Баланс сил Дисциплинированность Контроль Малое количество кризисных ситуаций
Неважные	3	4
	Концентрация на краткосрочном Управление в условиях кризиса Репутация хамелеона Представление о бессмысленности целей и планов Ощущение себя жертвой, не владеющей собой Слабые или разорванные отношения	Полная безответственность Зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств Увольнение с работы

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным для вас делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадратах [221, с.16].

Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности [225, с.12].

7.4. Правила личной организованности и самодисциплины

Не задерживаетесь ли вы в постели перед тем, как встать, не тратите ли на завтрак лишнее время, не прекращаете ли работу чуть раньше, не ловите ли себя на том, что смотрите телепередачу даже тогда, когда она вам не доставляет никакой радости? Не удручает ли перед выходным днем то, как мало было сделано за неделю, не удивляет ли, что вам никогда не хватает времени? Если эти вопросы попали в точку, значит, вы транжирите свое время.

Тот, кто встает в конце рабочего дня с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день работал, обязан подвергнуть себя строгой самокритике и признать, что работу свою организовал неправильно.

Вместе с тем, чтобы повысить результативность своего управленческого труда, нужно исходить из того, что многое здесь зависит от нас самих. Представим себе, что нам хочется перестать чувствовать себя в постоянном долгу перед прошедшими днями, что мы искренне стремимся успевать делать больше дел за меньшее время.

Чтобы жить таким образом, требуются всего два качества: организованность и самодисциплина, иными словами, нужно уметь «держаться в руках».

Вот некоторые правила, которые помогут этого добиться.

1. Точно определите свою цель

Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело, поскольку отчетливо не представляют себе,

а что, собственно, они собираются делать. Не зная точно, к чему идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу, падают духом и сворачивают на тропинку. Определите с самого начала хотя бы «пункт назначения», и уже поэтому мы достигнем его гораздо быстрее. Это — решающее условие.

2. Составь план операции

Подкрепим этот тезис словами Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра». План заставляет нас добиваться тех или иных событий, а не ожидать, пока они произойдут и мы начнем на них реагировать. В конце рабочего дня составьте список ваших дел на будущий день. Сделайте то же самое и для дома. Список не только гарантирует от забывчивости, но и освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами. Ведь самые бледные чернила лучше самой яркой памяти.

3. Сосредоточьтесь на главном

Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Назавтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем также поступите с делом № 2, потом с делом № 3 и т.д. (естественно, речь идет о делах, которые зависят целиком лишь от вас). Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или двумя делами, назавтра вы снова сосредоточитесь на самом главном.

Специалисты неустанно повторяют, что большинство деловых людей тратят 80% своего времени на маловажные дела. Как правило, 80% наших результатов обеспечиваются 20% затраченных усилий. Так, из 10 заданий выполнение двух дает 80% результата. Важно найти эти два задания, придать им наивысший приоритет и прежде всего выполнять их. Устанавливая очередность, мы должны отличать «более важное» от «более спешного», преодолевая возможную склонность действовать по срочности.

4. Придумывайте себе стимулы

Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем впереди тех, которые нам нужно сделать. Отсюда задача — как-то превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность нашей деятельности повысится почти автоматически.

5. Устанавливайте твердые сроки

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

- а) сроки должны быть реальными. Иначе вам не удастся выполнить свои обязательства, вы остынете и откажетесь от самого дела;
- б) твердо держитесь срока. Не расслабляйтесь и не балуйтесь рассуждениями о том, что вы не можете выполнить работу в срок и его можно перенести. Наоборот, будьте непреклонны к себе, как были бы непреклонны к тому подчиненному, который пообещал что-то сделать к определенному дню.

6. Научитесь быть решительным

Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно по крайней мере в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, основаниями для принятия решений, решайте и действуйте. И уж если вы что-то сделали, то не теряйте время на бесплодные размышления о мудрости принятого решения. Двигайтесь дальше.

7. Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели

Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченным в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и должна состоять из того, чтобы отделять плевелы от пшеницы, второстепенное от главного.

Конечно, если вам захочется размяться, отвлечься от дел, сходите поиграть в теннис или волейбол, в бассейн или посидите над шахматной партией — это зависит от ваших интересов, но избегайте бесцельных обстоятельств, если в другом месте время можно провести с большей пользой.

8. Не увязайте в телефонных разговорах

Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, сделать заказ, выяснить недоразумение, отдать указания или условиться

о свидании. Однако всегда есть искушение просто поболтать по телефону. Оберегайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить. А затем ведите разговор на деловом уровне.

Многие люди из чувства такта не смеют прервать собеседника, не умеют быстро сориентироваться и позвать подчиненного, который с не меньшим успехом может дать ту или иную справку.

«Первая линия обороны» возлагается на хорошего секретаря, который в состоянии ответить на половину вопросов, обращенных к руководителю, а телефонный разговор можно прервать, сославшись на плохую слышимость и, воспользовавшись паузой, продолжение этого разговора поручить кому-либо из подчиненных.

9. Приобретите привычку к записной книжке

Всякий, кто хотя бы раз испытывал муки, вспоминая, что еще ему надо сделать, поручится за справедливость правила — записывать все предстоящие дела, а также яркие, мимолетные мысли, номера телефонов и т.д. Целесообразно размещать пометки на письменном столе, у зеркала, за автомобильным козырьком от солнца и т.п. Они помогут вам всегда быть наготове относительно всяких мелких дел, о которых иначе можно было бы совсем забыть. Карандаш с бумагой может сберечь даже время, затрачиваемое на обдумывание проблем. Надо что-то решить? Набросайте относящиеся к этому данные и перед вами раскроются разнообразные возможные решения. Выбирайте!

Сберегайте время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке списки часто требующихся адресов и телефонов. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.

10. Ликвидируйте досадные доспехи

Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдерживать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график), тактично дав понять, что вы в цейтноте.

Если в вашу комнату ходит много народу, попробуйте расположить свое рабочее место так, чтобы сидеть лицом к стене. Другие переносят время обеденного перерыва и остаются работать, когда коллеги уходят обедать.

А как освободиться от разговорчивого подчиненного, который зашел к вам в самое неподходящее время?

Конечно, хорошо воспитанные люди не показывают коллеге на дверь с просьбой оставить их в покое. Преобладает чувство

обязанности поговорить с такого рода визитером, даже если он пришел просто «поразмяться». А как же быть в таком случае с драгоценным временем и личными планами?

Один начальник большого отдела, например, распорядился вынести из кабинета все стулья (естественно, кроме своего). После этого разговоры стали намного короче. А вот еще один рецепт для пазойливых визитеров из его практики. Допустим, что кто-то из заходящих без дела подчиненных входит в ваш кабинет. Немедленно подайте ему особую папку и скажите: «Коль уж ты здесь, то не будешь ли столь любезен, помочь мне в срочном деле?» Затем поручите ему рассортировать, скажем по датам, собранные в папки газетные вырезки. Здесь могут быть два результата: либо посетитель действительно окажет помощь, либо его визиты станут намного реже, а то и прекратятся вообще.

11. Учитесь слушать

Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие указания и сведения. Явитесь на совещание к 14:30, когда оно на самом деле назначено на 15:00, и Вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то сделать, уточните, где, когда, как, что, почему? Если что-то останется неясным, сразу же спросите.

12. Откажитесь от шаблона (Любое дело можно сделать лучше)

Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Только потому, что мы всегда выполняли что-то одним определенным образом, мы подчас считаем, что это-то и есть самый лучший из возможных способов. Между тем всякую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Если вы делаете что-то в последовательности *АБВГ*, попробуйте порядок *АВВГ*, может быть, получится быстрее. Не передать ли другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации? Нельзя ли воспользоваться какими-нибудь канцелярскими машинами, чтобы сберечь время? Не следует ли интересоваться, как другие экономят время?

13. Не упускайте из вида мелочи

Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Это означает, что надо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто

употребляемых в вашей работе, вашем быту, — будь это какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, мелкие предметы туалета или даже денежная мелочь. Если надо, приобретите вторые ключи, очки, зонт, бритвенные лезвия. Решайте с вечера, что наденете утром.

14. Приступайте к делу сразу же

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

15. Используйте меня полностью

Всегда есть возможность немного увеличить свое производительное время, полнее используя его. Это значит, что время поездок, ожиданий, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок, которые пригодятся в дальнейшей работе.

16. Следите за тем, на что тратите свободное время

Если игра в мяч вместе с друзьями или рыбалка помогают Вам отдохнуть и освежиться — прекрасно! Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так делают другие. Мы могли сбегать многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе кинокартин и телепередач, которые смотрим, книг и журналов, которые читаем.

17. Меняйте занятия

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

18. Начинайте раньше

Начиная день всего на 15—20 минут раньше того, к чему вы обычно привыкли, вы зададите тон всему дню.

19. Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел

Сначала подведите итоги тому, что сделано за день, а уж потом составьте список дел на очередной день.

20. Обязательно перенесите на другой день то, что не успели сделать сегодня

21. Воспитывайте уважение к своему времени

Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему.

Такой подход поможет вам судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые, может быть, пробиваются в ваше рабочее время. Ведь не станете же вы покупать теннисные мячи только для того, чтобы сразу выбрасывать их? Почему же с меньшим уважением относиться к невосполнимому времени?

Итак, существует немало способов делать больше в имеющееся у вас время. Отнеситесь к ним со вниманием. Испытайте, чего они стоят, и вы окажетесь совсем в ином мире, в том, в котором время перестанет быть вашим постоянным противником.

7.5. Методы учета и анализа использования времени руководителя

Классификация затрат рабочего времени. Для того чтобы организовать свое время, уметь его правильно учитывать, анализировать, планировать, необходимо прежде всего классифицировать затраты времени по различным признакам. Например:

1. Классификация работ по их содержанию, когда они делятся на комплексные, экономические, технические и т.д.
2. Классификация работ по характеру побудительных причин (например, собственная инициатива подчиненных, распоряжение начальства, инициатива общественных организаций и др.).
3. Классификация по срочности выполняемых работ (например, вопросы перспективные, текущие и т.д.).

4. Классификация по формам деятельности (индивидуальная работа, собрания, совещания, прием посетителей, телефонные разговоры, обход и т.п.).
5. Классификация по функциям руководства (планирование, организация, распорядительность, мотивация, учет и контроль).
- Пример содержания, видов деятельности приведен в табл. 11.

Таблица 11

Содержание видов деятельности руководителя

Группа работ	Наименование группы	Виды и элементы работ
1	Организационно-административная работа	Заседания Производственные совещания Текущее обсуждение вопросов по основной работе Согласование и подписание служебных документов Административные вопросы, связанные с приемом и увольнением работников. Прием посетителей Контроль за ходом работы Текущий инструктаж работников Получение заданий от руководства Прочие вопросы, связанные с организационной деятельностью
2	Творческая работа	Подготовка проектов постановлений, приказов, инструкций и других директивных документов, а также докладов, обзоров и справок Рассмотрение предложений, планов, научных отчетов, подготовка по ним заключений, отзывов, замечаний Составление различных планов, отчетов, графиков, перечней, заявок и т.д. Подготовка текста для ответа по письмам Изучение и обобщение материалов первичного опыта Анализ выполнения плана за прошлый период Инженерно-экономические расчеты
3	Техническая работа	Подборка имеющихся материалов для подготовки докладов, справок и писем Поиск различных документов Вычислительные и счетные работы Выдача справок по документам Заказ телефонных переговоров Прием и передача телефонограмм Подшивка документов Регистрация корреспонденции
4	Вспомогательная работа	Подготовка рабочего места Передвижение внутри и вне учреждения
5	Время на личные надобности и отдых	Перерывы для физкультурных пауз и личных надобностей Перерывы на отдых
6	Работы, не предусмотренные должностными обязанностями (косвенные потери)	Выполнение поручений, не предусмотренных должностными обязанностями (косвенные потери)
7	Потери рабочего времени	Ожидание приема у руководства Незагруженность (простой) Выполнение общественных обязанностей в рабочее время (которые можно выполнить и в нерабочее время) Нарушения трудовой дисциплины

В деятельности руководителей много индивидуальных особенностей. Поэтому каждый из них должен составить для себя соответствующую условиям его работы группировку видов работ по тем или иным признакам. Это необходимо для учета затрат времени по видам деятельности, анализа и планирования работы.

Помощь при анализе затрат рабочего времени могут оказать классификации видов работ и примерные нормативы удельного веса элементов затрат рабочего времени работников учреждений, разработанные в свое время научно-исследовательским институтом труда (см. табл. 12).

Таблица 12

Примерные нормативы затрат труда у руководителей и специалистов

Наименование должностей	Доля затрат рабочего времени по группам, %						
	1	2	3	4	5	6	7
Начальники отделов кадров	64	25	3	5	3	—	—
Заместители начальников отделов	58	30	4	5	3	—	—
Специалисты (главные)	25	61	6	5	3	—	—
Старшие инженеры	17	68	7	5	3	—	—

Результаты обследования затрат рабочего времени руководителями и специалистами в различных странах дают основание выделить три группы выполняемых ими работ. регулярно повторяющиеся, нерегулярные и исключительные.

Регулярно повторяющиеся работы занимают у руководителей примерно 60% рабочего времени.

Первые две группы работ создают возможность эффективного использования рабочего времени инженерно-управленческих работников в условиях четкого режима работы организации. Вершину этой системы представляют типовые (стандартные) рабочие графики, которые называют также режимами дня, распорядком рабочей недели и т.д.

Учет затрат рабочего времени Для планирования недостаточно иметь перечень выполняемых работ. Необходимо знать их фактическую продолжительность. На ее основе можно устанавливать сроки начала и окончания работ.

Для того чтобы все это знать, необходимо наблюдать за рабочим днем, учитывая свое рабочее время. В противном случае, составляемые нами планы оказываются нереальными, оторванными от жизни, они могут лишь вызвать отрицательное отношение к самой идее планировать свое рабочее время.

Рассмотрим технику учета своего рабочего времени.

Начинать надо с составления перечня выполняемых наиболее значительных работ, регистрируя их в своем блокноте по мере выполнения.

Форма таблиц может быть разной, например такой, как показано в табл. 13.

Таблица 13

Форма для учета выполненных работ

№ п/п	Содержание работы	Продолжительность (часы, дни)	Время начала и окончания (число, месяц)	Выполнена или нет	Примечание

Важно отмечать, завершена ли работа. Если завершена, то затраченное на нее время может уже служить ориентировочной нормой на будущее.

Благодаря такому учету, страницы блокнота становятся своеобразным отчетом за день, неделю, месяц, год и т.д. Когда их ведешь регулярно, день за днем, получается реальная картина личной работы.

К ежедневному учету рабочего времени целесообразно переходить лишь после того, как налажен учет выполненных основных работ, когда это стало не только нормой, но и начало приносить пользу, когда чувствуешь, что дальнейшая детализация учета принесет еще больше пользы.

В 20-х годах издавались специальные учетные карточки — «хронокарты».

Карточка А.К. Гастева, например, показана в табл. 14. Они берут за основу записей каждые полчаса рабочего времени.

Таблица 14

Карточка времени (хронокарта) А.К. Гастева

Учитывать время — значит дольше жить _____ дата _____ день _____ месяц _____ год Работа от _____ до _____		Фамилия, имя, отчество _____ Должность _____					Примечание	
№ п/п	Условное обозначение буквой или цифрой	Статья времени (наименование конкретной работы или отдыха)	Часы работы					
			8	9	10	11		12

Чрезмерная детализация индивидуального учета своего рабочего времени уже улучшает учет, но он становится громоздким, сложным, ненаглядным, требует значительного времени на обработку результатов.

Техника и методы учета должны быть по возможности простыми и удобными, не требовать больших затрат времени. Для этого годятся блокнот, дневник или специальная карточка учета времени, к примеру, та, которая была в свое время рекомендована А. Гастевым*.

Анализ затрат рабочего времени. Сам по себе учет ничего не даст без последующего анализа. Именно анализ позволит оценить уровень организации времени руководителя. Многократный учет и анализ дают возможность вывести определенные закономерности, определить характерные причины потерь рабочего времени, оценить примерные нормативы затрат на отдельные виды работ. Все это и закладывается в основу более рациональной организации и планирования личной работы руководителя.

Основным методом анализа является сравнение фактических затрат времени по каждому виду работ с нормативными. Однако на многие управленческие работы нормативы отсутствуют, а иногда их просто невозможно установить. В этом случае можно использовать метод сравнения фактических затрат времени данного руководителя со средними затратами времени других руководителей того же уровня или с его собственными затратами. Подобного рода материалы, к сожалению, редко публикуются, поэтому руководитель должен сам накапливать и систематизировать для себя такие данные.

Например, на основе экспертных оценок в соответствии с функциональным содержанием труда линейных руководителей в строительстве (мастера, производители работ) получены нормативные значения затрат их рабочего времени.

Классификация затрат рабочего времени позволила упорядочить исходную информацию, в результате чего стало ясно, что делает инженерно-технический работник (ИТР), как он делает и насколько целесообразна его деятельность.

Содержание труда линейных ИТР было разбито на 13 смысловых групп:

1. Инженерно-творческая работа: изучение, корректировка рабочих чертежей и внесение в них изменений, выполнение инженерных расчетов, разбивка зданий и сооружений, работа по рационализации, изобретательству и внедрению новой техники, участие в разработке и внедрении планов НОТ.

* См. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2-е. — М.: Экономика, 1972. — С. 72—88.

2. Организационно-технологическая работа: выполнение функций по организации труда и производства, по руководству технологией выполнения работ.
3. Аналитическая работа: подведение итогов работы, анализ хода выполнения и результатов работы участка, составление планов работы, выявление резервов производства.
4. Получение и передача производственной информации: обмен информацией между линейными руководителями, а также между ними и работниками управления, участков и другими в виде указаний, консультаций, замечаний, претензий, согласований, обсуждений в письменной форме, путем средств связи и непосредственного контакта.
5. Работа с документами: составление, подсчет, заполнение, изучение, подписывание, вычерчивание, оформление, переписывание, корректировка ведомостей, актов, справок, журналов, нарядов, отчетов и т.д.
6. Совещания: производственные совещания на участке, в строительном управлении, тресте.
7. Контроль производства и качества работ.
8. Повышение квалификации: изучение специальной литературы, передового опыта, экономическая учеба, другие формы учебы.
9. Работа с кадрами: комплектование рабочих бригад, проведение инструктажа по технике безопасности, наблюдение за трудовой дисциплиной, а также воспитательная работа (собрания и беседы с работниками).
10. Территориальные перемещения: передвижение между объектами, прорабскими участками, между последними и строительным управлением, а также приобъектные перемещения, имеющие место в процессе деятельности линейных руководителей.
11. Несвойственная должностная работа: выполнение должностных обязанностей других категорий работников.
12. Прямые потери: бездеятельность или непроизводительные затраты времени.
13. Регламентируемые перерывы: **время на личные надобности** и производственные паузы.

Из проведенной классификации видно, что затраты рабочего времени линейных ИТР состоят из затрат, направленных на выполнение непосредственных производственных функций (1, 2, 3, 5, 7, 9), являющихся инструментом выполнения основных производственных функций (4, 5, 6, 8, 10, 13) и потерь рабочего времени (11, 12). Первая группа затрат характеризуется использованием

специальной подготовки, квалификации работника. Вторая не требует применения квалификационного потенциала работника, затраты рабочего времени этой группы направлены на обеспечение успешного выполнения основных производственных функций по организации работ, анализу деятельности, контролю хода качества работ и т.д.

Высокие требования к работникам линейного звена управления обуславливают необходимость изучения содержания труда этой категории ИТР, поиска критериев их эффективного использования. Получение рациональных балансов использования рабочего времени мастеров может оказать определенное влияние на повышение эффективности использования их рабочего времени: обеспечить равномерную загрузку работников и, главное, сравнить результаты труда отдельных подразделений и категорий работников, выявить резервы улучшения использования рабочего времени работников.

Балансы рабочего времени, полученные на основе экспертных оценок при эффективном отборе экспертов (табл. 15) являются достаточно объективным критерием эффективности использования времени [174, с. 215].

Таблица 15

Рациональные балансы рабочего времени линейных ИТР в строительстве

<i>Группа затрат рабочего времени</i>	<i>Удельные затраты общего времени, %</i>		
	<i>Мастер</i>	<i>Производитель работ</i>	<i>Старший производитель работ</i>
1. Организационно-технологическая работа	26	21	16
2. Инженерно-творческая работа	9	11	11
3. Аналитическая работа	6	7	10
4. Получение и передача производственной информации	5	6	7
5. Работа с документами	11	11	8
6. Сопровождения	4	5	7
7. Контроль производства и качества работ	17	15	14
8. Повышение квалификации	5	5	5
9. Работа с кадрами	6	6	6
10. Территориальные перемещения	8	10	13
11. Регламентируемые перерывы	3	3	3
Итого:	100	100	100

Они могут служить примерной основой для сравнения с фактическими затратами рабочего времени руководителей.

Выбор метода анализа имеет большое значение при изучении затрат времени руководителя.

Наиболее высокую точность результатов наблюдения обеспечивает фотография рабочего дня, при которой осуществляется непрерывное наблюдение процесса труда. Однако проведение фотографии рабочего дня — трудоемкий процесс, требующий большого количества наблюдений.

Достоинство метода самофотографии рабочего дня заключается в относительно небольшом числе наблюдений, необходимых для контроля за ходом самофотографий. Однако результаты, полученные этим методом, уступают в точности результатам фотографии рабочего дня.

Конечно, определение уровня использования рабочего времени мастеров по отдельным видам их деятельности недостаточно для комплексной оценки результативности балансов рабочего времени.

Для этой цели может быть применен коэффициент использования рабочего времени K , который позволяет не только оценивать общую результативность использования рабочего времени, но и проследить ее взаимосвязь с производственными и личностными факторами. В частности, представляет интерес оценка эффективности балансов рабочего времени мастеров в зависимости от организационных условий их труда, уровня специального образования, стажа работы на должности, возраста, пола.

Этот коэффициент рассчитывается по формуле

$$K = K_3 \times K_{\text{и}}.$$

где K_3 — коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

$K_{\text{и}}$ — коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

При этом K_3 определяют по формуле

$$K_3 = 1 - \frac{\Pi}{\Phi} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi},$$

где Φ — общий фонд рабочего времени;

Π — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивного использования рабочего времени определяет рациональность структуры использования рабочего времени в сравнении с нормативной и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{и}} = 1 - \sum_{i=1}^n |J_{\Phi} - J_{\text{н}}|,$$

где J_{ϕ} и J_r — фактическая и рекомендуемая (нормативная) доля каждого элемента структуры баланса рабочего времени;

n — количество видов затрат времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени K должно быть близким к единице. Чем меньше значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Данные наблюдений, проведенных у нас и за рубежом, показывают весьма характерную и далеко не всегда рациональную картину затрат рабочего времени руководителя.

Резюме

- Как показывают многочисленные исследования, из каждых ста менеджеров только один имеет достаточно времени. Сегодня время — это не только деньги. Оно дороже денег. Время необратимо. Его нельзя умножить и накопить. Неиспользованное время уходит безвозвратно.
- Перед каждой страной стоит проблема научиться экономить время деловых людей и руководителей.
- Даже квалифицированные, опытные менеджеры порой допускают достаточно типичные ошибки: переносят принятие решения на потом, выполняют работу не до конца, стремятся делать все сразу или все сами, не умеют правильно разграничить функции между подчиненными, недооценивают значение планирования личной работы, не верят в возможность эффективной организации личного труда.
- Чтобы успевать делать больше в меньшее время, требуется всего два качества: организованность и самодисциплина. Для того чтобы их выработать у себя, необходимо следовать ряду правил:
 - точно определить свою цель;
 - составить план ее достижения;
 - сосредоточиться на главном;
 - придумывать себе стимулы;
 - установить твердые сроки;
 - научиться быть решительным;
 - научиться говорить «нет»;
 - не увязать в телефонных разговорах;
 - приобрести привычку записывать все самое важное;

- ликвидировать досадные помехи;
- научиться слушать, отказаться от шаблонных подходов;
- не упускать из виду мелочи;
- приступать к делу сразу же;
- полнее использовать время;
- следить за использованием свободного времени;
- ежедневно контролировать выполнение намеченного;
- менять занятия;
- уважать свое время.

Соблюдая эти правила, вы окажетесь в том мире, где время перестанет быть вашим противником.

Для того чтобы правильно организовать свое время, нужно уметь его учитывать и анализировать.

Практическое задание

1. Составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:
 - вида затрат времени;
 - количества затрачиваемого времени;
 - точного времени выполняемых операций.
2. Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

Контрольные вопросы

1. Значение фактора времени.
2. Каковы причины дефицита рабочего времени руководителей?
3. Назовите типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям их времени.
4. Назовите основные правила экономии рабочего времени.
5. Каким образом можно изучать и анализировать использование времени руководителя?

Рекомендуемая литература

Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Лакейн А. Искусство успевать: Пер. с англ. — М.: ФАИР, 1996. — 320 с.

Макаревич Л.М. Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.

Старобинский Э.Е. Время руководителя // Управление персоналом. — 1997. — № 7.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / Под ред. В.М. Васильева. — М.; СПб., 2001. — 544 с.

Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996. — 147 с.

ГЛАВА 8

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПРИОРИТЕТАХ

Принятие решений — это важный компонент делового успеха.

Б. Швальбе

Значение, особенности и виды принимаемых решений — Методы принятия решений — Принцип Парето как основа принятия собственных решений — Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ — Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

8.1. Значение, особенности и виды принимаемых решений

Значение решений. Каждый день в своей жизни мы принимаем решения — большие и малые, связанные с личными или профессиональными, служебными делами.

Решение — продукт деятельности любого менеджера.

Своевременное принятие хороших решений — главная задача менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь непоправимые последствия. Так же дорого может стоить пусть и хорошее, но несвоевременно принятое решение. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна менеджеру. Для этого необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Задача по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействия. Именно принятием и реализацией решений осуществляется сам процесс управления.

Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

В общем виде решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации. Оно выступает как продукт управленческого труда. Информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главному — достижению поставленной цели [2, с. 170]. В данном случае наша

цель — выбор приоритетов, умение найти тот путь, который приведет к экономии времени при решении задач менеджером.

Самым сложным в принятии решения бывает выбор одного из двух или нескольких альтернативных вариантов. Здесь помимо точного расчета может помочь опыт.

Почему одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое нет? Возможно, в последнем случае в процессе его принятия была допущена одна из нескольких ошибок, к наиболее распространенным из которых относятся следующие:

- было принято так называемое *одностороннее* решение;
- принятое решение было обусловлено *эмоциями*;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «*традиционной*» альтернативе;
- рассматривались только *положительные* варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решения руководствовались предположениями, подспудными желаниями и *ложными предпосылками*, а не достоверной информацией;
- при принятии решения была допущена *поспешность*;
- были *неправильно истолкованы факты*;
- отсутствовал *системный подход* к принятию решения.

Подобные ошибки могли бы не иметь места, если бы к принятию решений подходили системно. При этом предпочтение лучше отдавать простым, а не сложным схемам (рис. 6). Если речь идет о решении какой-либо конкретной проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения следующим образом [233, с. 197].

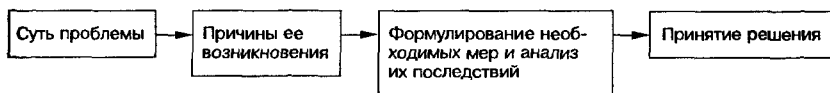


Рис. 6. Схема принятия решения по проблеме

Но самое главное заключается в следующем: «Важна не только техника принятия решения. Намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов» [233, с. 199]. Нужно всегда иметь в виду, что принятие решения — это еще и ответственность.

Наполеону Бонапарту принадлежат мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить». Другими словами — принял решение и готов нести за него ответственность.

Качество и классификация решений. Важными качествами решений являются: научная обоснованность, своевременность, четкая направленность и экономическая результативность. Решения будут обоснованными только тогда, когда при их разработке проведен достаточно широкий анализ конкретной производственной и социальной обстановки. Для этого при переработке достоверной информации применяются различные методы анализа с использованием экономико-математических методов.

Решения должны быть своевременными, т.е. соответствовать сложившейся обстановке к моменту их принятия.

Четкая направленность решений обеспечивается принятием их в пределах прав соответствующих руководителей, при этом каждое решение должно иметь точный адрес, быть понятным исполнителям и не допускать разночтений.

Характер решаемых задач меняется с повышением иерархического уровня организации управленческой системы. На низших уровнях управления задачи носят, скорее, тактический характер. Это объясняется тем, что низовые звенья управления находятся в сфере объекта управления, могут своевременно получить детальную информацию о любых отклонениях от намеченного плана и быстро принять соответствующие решения. Решать долгосрочные задачи низовые звенья управления не могут, так как они располагают только кратковременными запасами ресурсов.

Органы управления высшего уровня по большей части решают стратегические задачи, связанные с перспективным планированием. Отсюда вытекает необходимость систематизации информации для высших уровней управления как по структуре информационных потоков, так и по времени. При передаче решений низшим звеньям управления каждая ступень иерархической системы управления выступает обычно как генератор дополнительной информации.

Применительно к функциям управления решения могут быть исходными (плановыми), организационными и итоговыми. По своей направленности они разделяются на общие и частные. В общих решениях, как правило, предусматривается дальнейшее развитие, обеспечивающее улучшение организации труда, повышение его производительности, снижение себестоимости и повышение прибыли. Потребность в частных решениях возникает в текущей и оперативной деятельности.

Решения различают также по вызвавшим их побудительным причинам. По времени действия решения делятся на программные (принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени), перспективные — на 5—7 лет (показывающие

общее направление работы, пути совершенствования производства), годовые, оперативные (на квартал и месяц) и краткосрочные (на неделю, сутки, смену).

К *оперативным* относятся решения, направленные на устранение отдельных срывов в выполнении планов. В этом случае разница между целью и достигнутым состоянием выполнения планового решения, т.е. разница между заданием по плану и его исполнением, вызывает необходимость принятия решений, обеспечивающих движение к заданной цели. С помощью *краткосрочных* решений поддерживается заданный оперативным планом ритм в ходе выполнения работ и обеспечения их ресурсами.

Управленческими решениями устанавливаются расстановка работников по рабочим местам, должностям; формируются цели их деятельности, сроки выполнения и виды работ; регламентируются функции, права, ответственность работников, меры поощрения и взыскания; распределяются материальные и энергетические ресурсы, денежные средства. От качества управленческих решений во многом зависят эффективность управления, его результативность. Управленческое решение относится к сложным продуктам человеческой деятельности и характеризуется правовыми, социальными и психологическими особенностями.

Правовая особенность управленческого решения является результатом волевого акта субъекта управления, т.е. результатом проявления его воли с учетом имеющегося у него права распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами для достижения поставленных перед трудовым коллективом целей. Наряду с этим правовые особенности характеризуются и ответственностью, которую несут не только объект управления за своевременное и качественное выполнение решения, но и субъект (руководитель) за своевременное принятие управленческого решения.

К *социальным особенностям* управленческих решений относится то, что они затрагивают интересы людей, принимаются людьми даже в том случае, когда при выработке решений используются ЭВМ.

Психологическая особенность управленческого решения представляет собой результат мыслительной деятельности человека, поэтому его качество во многом зависит от опыта человека, его знаний, глубины мышления, памяти, характера.

Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.

Решения по *субъекту управления* группируются по видам субъекта управления (администрация предприятия, профсоюзная

организация, совет трудового коллектива), по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий), а также по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегиями и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).

Решения *по объекту управления* зависят от того, кому поручается их выполнение. Так, объектом, для которого выработано управленческое решение, могут быть: отрасль в целом, организация или ее подразделение, а также отдельные исполнители.

Решения по формализуемости подразделяются на формализуемые и неформализуемые. К формализуемым относятся стандартные решения, выработка которых может осуществляться по определенному алгоритму, во многих случаях запрограммированному и выполняемому, как правило, с использованием ЭВМ. К неформализуемым относятся нестандартные решения, требующие творческого подхода (например, назначение мер морально-поощрения за высокие показатели работы).

Решения *по степени самостоятельности* подразделяются на принимаемые самостоятельно (во исполнение указаний вышестоящего органа управления) и по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.

Решения *по степени обязательности* делятся на обязательные и рекомендательные. Обязательные — это законы, директивы, приказы, а рекомендательные — это желаемые, возможность достижения конечных результатов которых носит вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).

Решения *по форме* могут быть документированными, например, в форме письма и недокументированными — устными.

При современных масштабах производства принимаемые решения, как правило, имеют большие экономические последствия. Эти последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, т.е. могут способствовать получению организацией прибыли (дохода) либо приносить убытки. Поэтому к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие: обоснованность, выполнимость, своевременность, справедливость, простота, ясность и краткость изложения [1, с. 284].

Обоснованность означает, что принятое решение должно основываться на информации, объем которой определяется исходя из заданной погрешности его результата, достоверности, а также степени неопределенности параметров информации. Инфор-

мация должна отражать не только состояние объекта управления, но и параметры внешних и внутренних воздействий на него.

Выполнимость принятого решения означает, что для его реализации должны быть созданы все необходимые условия, так как в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом, например, руководителем подразделения, и объектом управления — исполнителем решения. Выполнимость решения во многом зависит от полноты информации, вероятностного характера внутренних и внешних воздействий на объект управления. В этих условиях выполнимость решения в значительной степени зависит от инициативы исполнителя, его находчивости, опыта, уровня знаний.

Своевременность означает, что принятое решение должно быть достаточно оперативно, так как запаздывание с принятием решения может создать новые задачи (проблемы), в результате чего информация, на основе которой приняты решения, не полностью отражает реальные условия, а само решение, таким образом, не является обоснованным.

Полномочность управленческого решения означает, что субъект управления не должен выходить за пределы своих прав и обязанностей, которые ему предписаны. Субъект управления не должен брать на себя обязанности руководителей вышестоящего уровня управления, так как он не обладает необходимой и достаточной информацией и ресурсами, а также не должен и подменять руководителей нижестоящего уровня управления.

Важнейшим требованием, предъявляемым к управленческому решению, является его *оптимальность*, т.е. решение должно быть наилучшим из всех возможных вариантов.

Законность решения характеризуется тем, что оно должно соответствовать действующим законодательным и нормативным актам. Поэтому при выработке решений они обосновываются не только соответствующими расчетами, логическими умозаключениями, но и правовыми требованиями. Для учета правовых требований в организациях обычно создают юридические службы.

Справедливость, относящаяся к категории морально-правовых и социально-политических взаимоотношений, выражается во взаимосвязи между мерой труда и мерой вознаграждения, с моральным и материальным проступком и наказанием, заслугами и поощрением.

Простота, ясность и краткость изложения решения способствуют тому, что оно принимает официальный характер, сокра-

щает время для его восприятия и понимания сущности, быстрее будет доведено до исполнителей.

Большая роль в принятии качественных управленческих решений принадлежит самому руководителю, поскольку на содержательную часть управленческого решения во многом оказывают влияние особенности характера и эрудиция человека, принимающего решение. (Модель качеств менеджера.)

Тот, кто принимает решения, должен делать это в силу необходимости и обязан, прежде всего, отдавать себе отчет, достаточно ли он компетентен для этого, не уповать на свой высокий пост, а четко и ясно сознавать тот факт, что принятое решение неотделимо связано с ответственностью за последствия его реализации. Тот, кто перед лицом ответственности старается всеми силами уйти от единоличного принятия решений, не может и не должен даже думать о карьере менеджера.

Тот, кто желает добиться успеха, должен обладать «вкусом» к принятию решений, но следить за тем, чтобы этот вкус не перерос в легковесность [233, с. 200].

8.2. Методы принятия решений

Часто спорят, как эффективнее принимать решения — в одиночку или коллективно. Все зависит от критериев оценки и ограничений в процессе принятия решения. Например, таких:

- качество решения;
- приемлемость решения для его потребителей;
- возможность реализации принятого решения при возникновении неожиданных трудностей;
- своевременность принятия решения;
- длительность выработки решения;
- опыт, приобретенный в ходе выработки решения;
- и ряд других.

Более детально процесс принятия решений имеет следующую последовательность [222, с. 84]:

- выявление управленческой проблемы и задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений;
- уточнение цели и критериев управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;

- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения; стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы [8, с. 169]:

1. Неформальные (интуитивные) методы принятия решений. Основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера.
2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это руководители-исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть различными: заседания, совещания, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои решения определенной проблемы. Основное условие «мозговой атаки» — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспер-

там с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование — используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование — позволяет вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели — реализуются в методах теории массового обслуживания;
- г) теорию игр — моделирование таких ситуаций принятия решений, в которых должно учитываться несовпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели — позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Для принятия решений по сложным проблемам (задачам) управления производством используют метод, основанный на системном подходе.

Сущность системного подхода заключается в том, что проблема рассматривается как целостная система, состоящая из ряда элементов (подсистем), с выявлением внешних и внутренних связей, влияющих на ее функционирование. В основу системного подхода положен ряд принципов, к числу которых относятся следующие [1, с. 287]:

- целостность системы, заключающаяся в том, что взаимодействие элементов системы, при котором свойства целого не сводятся к сумме свойств его элементов;
- возможность представления системы в виде структуры, характеризующей связи и отношения элементов системы;
- зависимость свойств и отношений каждого элемента системы от его места и функции;
- взаимозависимость структуры системы с внешней средой, в которой она функционирует;
- деление системы на подсистемы, которые, в свою очередь, обладают системными свойствами.

Принятие решений может быть основано на логическом анализе ситуаций (логический метод), на основе объективно существующих закономерностей, с помощью которых можно получить

количественные результаты от реализации различных вариантов решений (формализованный метод), на опросе мнений специалистов (метод экспертных оценок).

Для выбора оптимального решения в некоторых случаях используют имитационное моделирование. Сущность имитационного моделирования состоит в построении для исследуемой проблемы (производственного процесса) соответствующего алгоритма, имитирующего при помощи ЭВМ поведение подсистем, элементов сложной системы, а также взаимодействие между ними с учетом случайных, возмущающих факторов при функционировании системы.

В одной крупной компании обследование показало, что за пять лет 90% решений, принятых менеджерами, оказались типичными и делились на очень небольшое число категорий. Однако, поскольку анализа решений проведено не было, почти три четверти решений «искажали хозяина» и большая их часть попадала на более высокий уровень, чем необходимо. Структурные блоки были размещены согласно объему заработной платы в подразделениях, а не ответственности за решения.

Природу любого делового решения определяют 4 характеристики:

1. Временной потенциал решения. На какой срок в будущем оно свяжет компанию? И как быстро можно его переменить?
2. Влияние решения на другие функции, другие сферы, предприятие в целом. Если решение затрагивает только одну функцию — это решение низшего порядка. В противном случае его лучше принимать на более высоком уровне, где можно взвесить влияние на все затронутые функции, или после обсуждения с их менеджерами. Оптимизация одной из функций не должна осуществляться за счет других.
3. Характер решения определяется также рядом качественных факторов, входящих в него: основными принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями и т.д. В момент, когда ценностные соображения принимаются в расчет, решение должно передаваться на более высокий уровень. А самый важный и самый обычный качественный фактор — люди. Поэтому все кадровые решения должны приниматься высшим руководством.
4. Наконец, решения должны классифицироваться на рутинные и редкие, уникальные. Рутинные решения требуют общего подхода, т.е. решения в принципе, принимаемого на высшем уровне. При этом применение правила к конкретному случаю можно затем отнести на куда более низкий уровень.

8.3. Принцип Парето как основа принятия собственных решений

Принцип Парето в общем виде гласит, что *внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.*

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20% запасов обычно составляют 80% стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат до сих пор применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск продукции).

Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

На нижеприведенной схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента (табл. 16) [68, с. 112].

Таблица 16

Временной принцип Парето
(соотношение 80:20)

Затраты	Выпуск
80% затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20% итогового результата
20% затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80% итогового результата

Вывод напрашивается один: **вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело, не шарахаясь из стороны в сторону и не хватаясь одновременно за все дела сразу.** Срочные дела следует либо делать, либо передоверить их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в вашем плане [225, с. 125].

Таким образом, *сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные «второстепенные»!*

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

Итак, как определять жизненно важные проблемы.

8.4. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно — в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей (рис. 7). Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

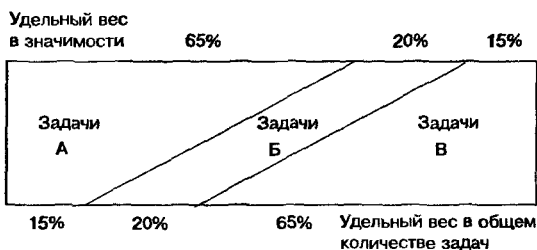


Рис. 7. Приоритеты АБВ-анализа

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

- **важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от общего количества всех задач и дел, которыми занят ру-**

ководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;

- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% от общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя;
- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65% от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Согласно выводам анализа АБВ, рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела (категории А) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи (категории Б) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Следующий график (рис. 8) поясняет эти выводы [68, с. 114].

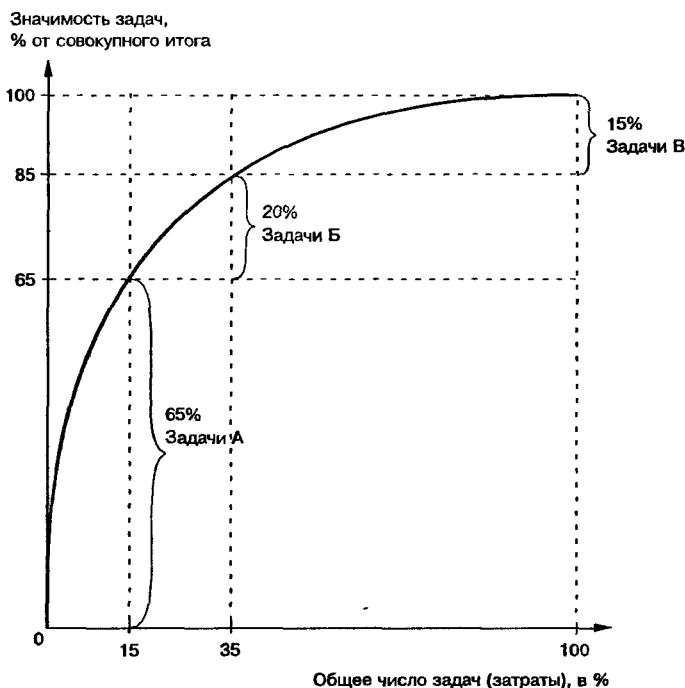


Рис. 8. Приоритеты АБВ-анализа

Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим образом.

- Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать следующий формуляр (табл. 17).

Таблица 17

Лист учета задач и контроля за их выполнением
(для анализа АБВ)

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручено	Начало	Окончание	Примечание
	А	Б	В					

- Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности. При этом не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.
- Пронумеруйте свои задачи.
- Оцените ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В.
 1. Первые 15% всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.
 2. Последующие 20% задач составляют категорию Б (важные, существенные, но могут быть перепоручены для исполнения другим лицам).
 3. Остальные 65% всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).
- Перепроверьте, исходя из первоочередности задач категории А, свой временной план на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:
 - 65% запланированного времени (около 3 ч) — задачи А;
 - 20% запланированного времени (около 1 ч) — задачи Б;
 - 15% запланированного времени (около 45 мин) — задачи В.
- Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.
- Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание также на то, что задачи ка-

тегории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, — весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны.

Критерии для принятия решений по приоритетам (задачи А)

Нижеследующие критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

- Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (перспективных, года, месяца, недели, дня)?
- Могу ли я за счет выполнения какой-то одной-единственной задачки решить сразу несколько других?
- Благодаря выполнению каких задач, я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?
- Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?
- Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Установление приоритетов — основное правило эффективной техники личной работы менеджера.

Отдавайте себе отчет в том, что вы не все можете и не все должны сделать, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел.

8.5. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

Вместо того чтобы иметь время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим свою энергию на срочные, но менее значимые дела.

Редко случается, что важную задачу надо выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило, стремятся выполнить немедленно.

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, осо-

бенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 9) приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела [68, с. 118].

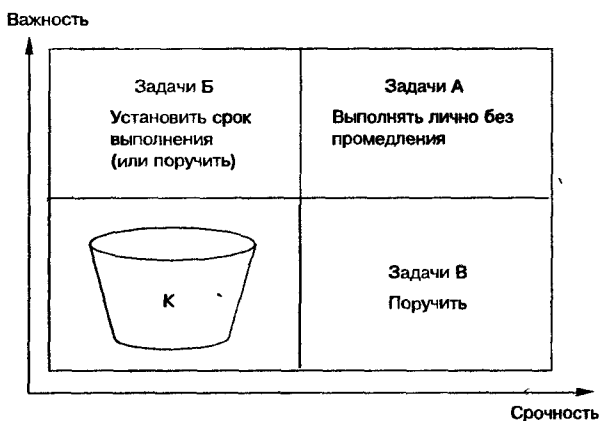


Рис. 9. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются 4 возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

- *срочные/важные дела.* За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;
- *срочные/менее важные дела.* Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдать решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;
- *менее срочные/важные дела.* Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Поэтому вам рекомендуется: перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела;
- *менее срочные/менее важные дела.* Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам

не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на схеме).

Резюме

- Управленческое решение является основным результатом управленческой деятельности, продуктом управленческого труда. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции.
- Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по предмету и времени принятия, а также по формализованности, степени самостоятельности, обязательности и форме.
- Важными качествами решений являются их научная обоснованность, четкая направленность и экономическая результативность. Для принятия решений по задачам управления производством используют метод, основанный на системном подходе, логический метод, формализованный метод.
- Все методы принятия решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные.
- Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: *сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а потом — многочисленные «второстепенные».*
- Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, приносящие наибольший результат дела брать в первую очередь.
- По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются по следующим возможностям их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные / важные задачи;
- срочные / менее важные задачи;
- менее срочные / важные задачи;
- менее срочные / менее важные задачи.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальную модель принятия решений.
2. Осуществите самотестирование, используя следующие вопросы:
Что подразумевается под «управленческим решением»?
В чем заключается важность принятия управленческого решения?
Каковы ключевые моменты в принятии решений?
Как моделируется алгоритм принятия решений?

Контрольные вопросы

1. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
2. Перечислите методы принятия решений.
3. Охарактеризуйте (поясните) принцип Парето.
4. На чем основывается анализ АБВ?
5. Изобразите схему принятия решения.
6. Какова суть принципа Эйзенхауэра?
7. Какие задачи исходят из принципа Эйзенхауэра?

Рекомендуемая литература

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.— М.: Дело, 1994. — 320 с.

Глуценко В.В., Глуценко И.И. Разработка управленческих решений. — М.: Крылья, 1997.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: ТОО «Остожье», 1999. — 336 с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве. — М.: Стройиздат, 1988. — 270 с.

Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 432 с.

Старобинский Э.Е. Организация труда руководителей и распределение полномочий // Управление персоналом. — 1998. — № 11.

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения // Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 352 с.

Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. — Тюмень: ТГУ, 1999. — 150 с.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.

Шкута А.А. Практическое мышление менеджера / Под ред. М.З. Борос. — М.: Финпресс, 1998. — 224 с.

ГЛАВА 9

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Режим времени — первый шаг.
Составление плана — второй.
Борьба за выполнение плана — третий
и решающий на пути действенной
рационализации расходования своего
и чужого времени.*

А.К. Гастев

*Истоки эффективного управления временем — Система
планирования личного труда руководителя — Техника
планирования личного времени руководителя — План
и распорядок рабочего дня*

9.1. Истоки эффективного управления временем

На современном этапе роль руководителя постоянно возрастает. Это обусловлено рядом объективных условий:

- усложнением принятия управленческих решений;
- усилением ответственности за принятие решений в связи с ростом экономических, социальных и экологических последствий;
- расширением самостоятельности всех звеньев управления.

В таких условиях очень важно как можно эффективнее, рациональнее использовать свое время. И этим процессом нужно управлять. Однако это достаточно трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с подобной проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать?

Наука управления временем основана на умелом его планировании и привычке исполнять запланированное.

Итак, рационально, а следовательно, и результативно гораздо выгоднее. Но работать рационально может только тот, кто этому научился [53]. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени. Планирование личного труда представляет собой проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

Хорошее планирование призвано обеспечить практичное, выгодное, рациональное использование самого ценного нашего достояния — времени.

Чем бы конкретно руководитель ни занимался, круг его обязанностей на самом деле гораздо шире узких профессиональных рамок. Сотни дел — мелких, важных, незначительных, сиюминутных, срочных — постоянно находятся в его поле зрения. Что же повышает эффективность труда, превращает поток хаотических по времени операций и дел в более или менее стройную систему? Таких важнейших составляющих управления временем четыре:

1. Планирование

Это основа любой производственной деятельности. Оно включает в себя целый набор операций и действий, а именно: различного рода исследования, анализ результатов, тестирование, сопоставление, консультации, наконец, разработку самого плана и доведение его до исполнителей. Словом, план — ключ к принятию решений.

2. Реализация плана

Именно на этой стадии принимаются решения. Все конкретные задачи разбиваются на две категории. Первая — это задачи индивидуального уровня, решение которых сопряжено с личной свободой руководителя, его собственными действиями. Вторая — это задачи, выполнение которых сопряжено с привлечением других людей. Их решение дает общий конечный результат. В любом случае задачи в каждой из категорий так или иначе переплетаются друг с другом и взаимосвязаны с планированием.

3. Мониторинг и контроль

Любая работа должна проверяться как в отношении исполнительности, так и с точки зрения получения оптимальных результатов. Проверка может быть самой простой (прогнать подготовленный текст через словарный процессор на предмет обнаружения ошибок). А может быть сложной, сопряженной с множеством дополнительных операций, как это бывает при финансовых проверках.

4. Взаимодействие с другими людьми

Эта работа так или иначе пересекается со всеми остальными видами деятельности, но в любом случае является как бы следст-

вием или итогом индивидуальной работы каждого. Люди — это основа основ деятельности руководителя. С ними приходится общаться на встречах, совещаниях, планерках, переговорах и пр. Именно работа с людьми поглощает большую часть времени руководителя [225, с. 32].

Конкретные результаты деятельности — это высший критерий эффективности труда, в том числе и рационально использованного времени.

Практический опыт многих руководителей свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на реализацию и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Поэтому руководитель обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы. При этом необходимо учитывать все выполняемые работы, уметь расположить их в порядке важности.

Планируя, мы отвечаем на три вопроса:

- а) чего я достиг? — оценка ситуации;
- б) чего я хочу достичь? — постановка целей;
- в) как я этого добьюсь? — план действий по времени.

Чтобы избежать излишних затрат времени, можно начать с составления ежедневного временного плана, который поможет отслеживать, на что вы тратите свое время. Проанализировав свой временной план, можно будет определить те дела, на которые следует потратить меньше времени, и те, заниматься которыми просто не стоит. Лучше составлять временной план на весь день, а не только на рабочее время. Составив такой список, вы начнете пересматривать и по-новому планировать очередность дел.

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

- неизвестно, на что расходуется время;
- неизвестно, сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;
- неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность руководителя или ограничивают ее.

Как говорится, «то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы», и те же факторы, которые снижают эффективность использования времени, подрывают общую эффективность нашей деятельности [40, с. 59].

Управлять своим временем может каждый. Научившись этому, человек сможет к лучшему изменить не только собственную карьеру, но и жизнь.

9.2. Система планирования личного труда руководителя

Систему планирования личного труда руководителя можно представить как закрытую систему, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов — долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и краткосрочных, а также в планах текущего периода. Последние воплощаются в планах дня (рис. 10).

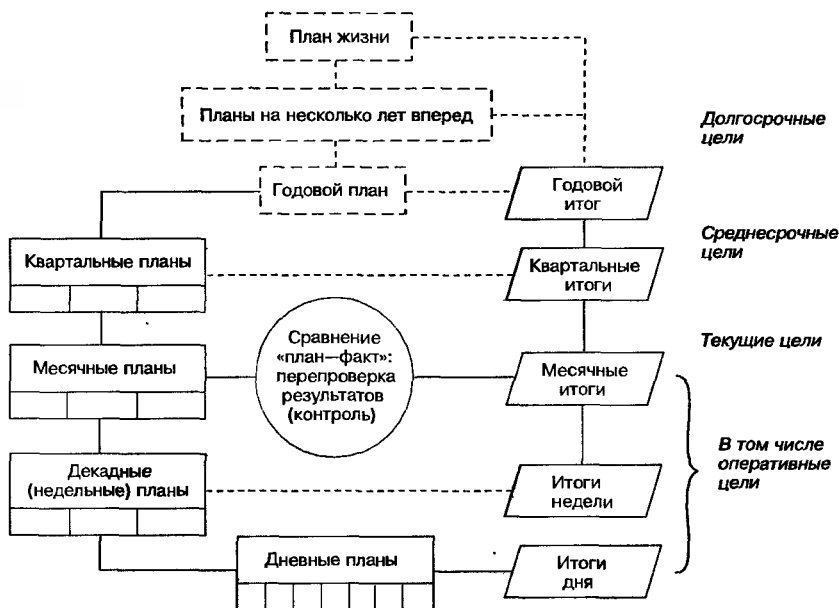


Рис. 10. Система планирования времени

Для непредвиденных работ, а также оперативного решения текущих вопросов планируется резерв времени в соответствующие периоды рабочего дня [24, с. 267]. При планировании дня следует учитывать *правило 60:40* — планом должно быть охвачено не более 60% вашего времени, около 40% должно быть оставлено в качестве резерва времени для неожиданных дел [68, с. 95].

Выгодность планирования ежедневной работы ярко иллюстрирует известное происшествие с выдающимся менеджером

Чарльзом Швабом. В бытность свою президентом сталелитейной компании г. Бетлхема он обратился к консультанту Иву Ли с необычной просьбой: «Научите меня успевать делать как можно больше дел за то время, которым я располагаю, и я вам заплачу за это любой гонорар, какой вы только потребуете».

Протянув Швабу листок бумаги, Ли сказал: «Напишите наиболее важные дела, которые вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их в порядке важности. Когда вы придете утром, сразу же начните с дела № 1 и не откладывайте его до тех пор, пока не закончите. После этого перепроверьте порядок важности и приступите к делу № 2. Если какое-либо дело займет у вас целый день, не обращайтесь внимания. Не отступайте от него, если уверены в том, что оно наиболее важное. Если вы не закончите все дела, пользуясь этим советом, возможно, вы и не сможете закончить их и при помощи любого другого метода. Но при отсутствии системы вы вообще не сможете решить, какое дело наиболее важное. Прибегайте к этому правилу каждый рабочий день».

Через несколько недель Шваб выслал Ли чек на 25 тыс. долл. и записку, в которой сообщал, что преподаанный ему урок был самым выгодным из всех, которые он когда-либо получал. Благодаря совету Ли сталелитейная корпорация г. Бетлхема за 5 лет превратилась в крупнейшее производство, а Ч. Шваб заработал 100 млн долл. Позже друзья Шваба спрашивали его, почему он заплатил столь высокий гонорар за столь простую идею? Шваб ответил вопросом: «А какие гениальные идеи в основе своей не являются простыми?» И добавил, что теперь не только он, но и все его служащие в первую очередь приступают к делу № 1 [13, с. 147].

По сути дела, планирование — это то, с чего должен начинать руководитель. Это рациональное определение того, куда он хочет идти и как собирается достичь этого. До тех пор пока руководитель этого не сделает, он не может быть уверен в том, что его усилия предпринято в правильном направлении. Как говорил Сенека, когда не знаешь, в какую гавань держишь путь, ни один ветер не будет дуть в нужном направлении.

Планирование, как это уже отмечалось, означает подготовку к реализации целей.

- Существует ряд преимуществ письменной формы планирования.

- Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти, а планы дня, которые держат в голове, легко отвергаются.
- Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Ваша деловая активность ста-

новится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

- В результате вы меньше отвлекаетесь и больше побуждаетесь заниматься только намеченными задачами.
- Благодаря контролю результатов дня у вас «не теряются» несделанные дела (их переносят на следующий день).
- За счет письменной регистрации вы повышаете эффект от планирования, поскольку лучше оцениваете потребность во времени и «помехи», а также можете более реалистично планировать резервное время.
- Последовательное планирование дня обуславливает совершенствование вашей личной методики работы.
- Если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то вы автоматически стараетесь рационализировать свой труд и, кроме того, сознательно противодействовать «помехам» внутреннего или внешнего порядка. В этом случае вас не отвлекают лишние телефонные разговоры, вы ограничиваетесь только самым существенным. Если вы в конце дня задаете себе вопрос, «а что, собственно, сделано?», то причина этого заключается главным образом в отсутствии четкой целевой установки на день.

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды:

- долгосрочные (перспективные) цели — планы на всю жизнь или на несколько лет;
- среднесрочные цели — годовые планы;
- текущие цели — месячные, декадные, еженедельные планы.

В связи с этим выделяют перспективное, среднесрочное и текущее планирование (в том числе оперативное — неделя, день).

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план—факт» определяются результаты этого периода. Их следует учитывать для корректировки планов на последующий период [68, с. 87].

Заблаговременно составленные планы работы руководителя дисциплинируют его труд, исключают невыполнение важных мероприятий. Без плана рабочий день руководителя обычно заполняется текущими и горящими делами, не остается времени на решение перспективных вопросов, повышение своей квалификации, реализацию духовных интересов и отдых. Составление плана личной работы требует предварительного анализа положения дел,

а это активизирует работу руководителя, делает ее более целенаправленной [24, с. 266].

Чем лучше мы распределим свое время, тем лучше мы сможем использовать его в своих личных и профессиональных интересах. Планирование ежедневной работы, составление средне- и долгосрочных планов работы означают выигрыш во времени, достижение успехов и большую уверенность в себе. Чтобы успевать больше в меньшее время, требуется всего две вещи: организованность и самодисциплина.

Если руководитель ведет учет и анализирует затраты времени, подготовка личных планов работы не вызовет затруднений. Начинать разработку следует с долгосрочного плана, т.е. с плана-графика основных дел на несколько лет. Здесь главное — расписать задачи по срокам. В основном это будут сроки начала и окончания определенных работ. Записи в плане-графике делаются с разбивкой по годам или полугодиям [121, с. 172].

Под среднесрочным планированием подразумевают составление планов на год. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ года, а затем установить сроки их начала и окончания. В числе работ могут быть повторяющиеся из года в год, например, собрание акционеров, составление годового отчета, подготовка и обсуждение коллективного договора и т.п. Это конкретная расшифровка на данный год перспективного плана плюс проекты планов на будущий год, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанные на несколько лет, различные традиционные мероприятия и т.д. Некоторые сроки будут приблизительными, впоследствии они уточняются в рабочем порядке.

Продолжительность проведения таких работ, сроки начала и окончания определяются на основе опыта прошлых лет. Кроме того, в план войдут новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году.

Бывает, что необходимость работы ясна, но еще нельзя определить сроки ее начала и окончания. Тогда образуют «тематический» список дел, который надо ежемесячно просматривать, стараясь перенести дело из «тематического» списка в календарный план.

Главное требование к такому перечню — его полнота. Во внимание должно быть принято все, что только можно учесть и предвидеть.

Рекомендуемый практический прием — это деление каждой планируемой работы на элементы: чем детальнее будет сдела-

но, тем легче себе представить затраты времени на ее выполнение.

После определения бюджета времени и уточнения его затрат на планируемые дела, необходимо сопоставить эти данные. Прежде всего, оцените их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Ясно, что если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды. В конечном итоге получаем уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности их выполнения.

Подготовка перспективного плана — это еще не конец работы. Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день, нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу: какое время вы в состоянии выделить на те или иные дела, в какой последовательности их следует выполнять, каким образом распределять время в пределах рабочего дня.

Оперативное планирование работы осуществляется, как правило, не более чем на текущую неделю. В основном это планы «на сегодня», «на завтра». Они служат эффективным инструментом в борьбе с текучкой в том случае, если строятся на основе годовых, квартальных, месячных планов и согласуются с так называемыми графиками работ дня, недели.

Существует практика составления рабочих графиков дня, недели, реже — месяца. Они дисциплинируют не только труд самого руководителя, но и подчиненного ему коллектива.

Для выполнения повторяющихся работ выделяют определенное время дня или определенный день недели. Например, ежедневно планируются в определенное время обход рабочих мест, оперативное совещание, работа с документами, строго регламентированный прием посетителей. Известна практика распределения дней недели по рассматриваемым вопросам — объектам регулярного контроля руководителя. Так, в понедельник директор занимается вопросами качества продукции, во вторник — вопросами технической подготовки производства, технического развития и капитального строительства, в среду — вопросами снабжения, в четверг — хозяйственными вопросами, в пятницу — работой с кадрами и т.д.

9.3. Техника планирования личного времени руководителя

Если руководитель намерен всерьез подойти к планированию личной работы, то целесообразно придерживаться системы, которая реализуется в следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- составление списка планируемых дел;
- определение времени для выполнения этих дел;
- сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
- составление списка дел на год (табл. 18);
- составление тематического списка дел на месяц (табл. 18);
- составление плана действий на неделю (табл. 19);
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

Таблица 18

Тематический список дел на год (месяц) для руководителя фирмы

Организация (фирма, предприятие)		Внешние связи	Кадровые вопросы	Мероприятия в городе, районе	Хозяйственные вопросы организации	Семья и дом	Здоровье	Перспективные вопросы
Общее руководство	Лично							

Нельзя просто планировать, что надо сделать за месяц, неделю, день. Надо обязательно рассчитывать работу во времени, учитывать продолжительность каждой работы, сроки ее начала и окончания.

Планирование времени в рамках общего планирования ориентируется на соответствующие стратегические долгосрочные цели, которые в свою очередь подразделяются на оперативные частичные цели.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения личных и профессиональных целей, придаст чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

Пять стадий планирования рабочего дня по методу «Альпы»

Предлагаемый вашему вниманию метод «Альпы» относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 мин для составления ежедневного плана [68 с. 92]. Метод включает пять стадий планирования:

1. Составление списка заданий.
2. Оценка длительности выполнения заданий.
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40).
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел.
5. Контроль (учет несделанного).

Приведем основные доводы в пользу данного метода:

- Лучший настрой на предстоящий рабочий день.
- Четкое представление о задачах дня.
- Преодоление забывчивости.
- Концентрация на наиболее существенном.
- Уменьшение объема «бумажной работы».
- Достижение целей дня.
- Выделение более важных и менее важных дел.
- Принятие решений об установлении приоритетов и перепоручении.
- Сокращение помех и нежелательных перерывов.
- Уменьшение стрессов и первого напряжения.
- Ощущение успеха в конце рабочего дня.
- Повышение удовлетворенности и мотивации.
- Рост личных результатов.
- Выигрыш во времени за счет методичной организации труда.
- При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда вы сможете ежедневно экономить от 10 до 20% вашего времени.

Для облегчения работы по планированию и распределению времени целесообразно пользоваться определенными техническими средствами.

Календарь-еженедельник

Это перекидной безотрывной календарь в виде удобного блокнота. Его можно брать с собой на совещания, в командировки. Еженедельник дает возможность планирования рабочей недели и дня, контроля за выполнением записанных мероприятий, анализа израсходованного времени. Каждое дело наносится на сетку часов соответственно сроку его выполнения. Однако в такой фор-

ме нет места для записей дел, не имеющих конкретного срока выполнения.

Помимо обычных записных книжек и блокнотов, где записи располагаются без всякой системы, можно рекомендовать специальную форму, представляющую лист плотной бумаги, разграфленный в соответствии с основными направлениями работы. Записи на листе делаются карандашом, а после выполнения стираются или аккуратно зачеркиваются. Такая форма дает наглядную картину всех текущих дел, и из нее легко делать выборку при составлении дневного плана.

Настольный календарь-еженедельник

Достоинства — видна вся неделя, много места для каждого дня.

Недостатки: непереносной, нет главных недельных ориентиров, нет выделения главных дел дня.

Комбинированный дневник времени

Структура такого еженедельника представлена в табл. 20.

Таблица 20

Структура комбинированного еженедельника

Дневник времени (планы личной работы руководителя на 200 __ год)

<i>Содержание</i>	<i>Кол-во страниц</i>
1 Титульный лист	1
2 Календарь на 200 __ год	1
3 Мероприятия года	1
4 Дни рождения	1
5 Справочные телефоны	1
6 Список наиболее важных дел на год	1
7 Список дел на каждый месяц года (12 месяцев)	12
8 Распорядок рабочей недели (52 недели)	52
9 Режим дня	1
10 Биоритмы на год	1
11 Перспективные проблемы, идеи, новации	1
12 Календарь на следующий год	1
Всего	74
<i>Дополнительные материалы</i>	
1 Список сотрудников	
2 График работы основных сотрудников	

Календарная часть

- В эту часть можно внести различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.
- Особое значение придается плану дня. Основной принцип: один лист на один день.
- В календарной части можно найти листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целевых установок на отдельные недели и дни.
- Отдельные дневные листки можно после использования сброшпоровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени они составят архив времени и успехов в жизни — надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.
- Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск, дни платежей и т.п. Таким образом, все личные дела можно интегрировать, и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

Раздел служебных и частных дат

Здесь на соответствующих листках и формулярах можно записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию, например:

- календарь на год;
- важнейшие понятийные сокращения;
- списки дней рождения близких людей;
- сроки проведения важных мероприятий;
- листки-памятки.

Раздел адресов и телефонов

Благодаря данному разделу у вас всегда под рукой важнейшие телефонные номера и адреса, которыми чаще всего пользуетесь.

Общая часть. Различные отделения, как в бумажнике, позволяют разместить здесь фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск и другие документы.

В заполнении дневника не должно быть мелочей, при этом:

- все записи должны быть достаточно подробными, понятными;
- в дневнике должно быть место для некоторых, важных для секретаря пометок, которые можно было бы расшифровать в отсутствие руководителя;

- записи должны делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было бы легко изменить или стереть, не допуская неряшливости в дневнике.

Вы можете еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов используете другие сокращения и графические символы. так называемую *бюрографию*.

Например, для пометки тех или иных действий можно применять следующие символы:

- ↑ — срочно;
- ! — важно;
- ? — выяснить;
- + — приоритет категории А;
- — задача выполнена;
- О — перенос на более поздний срок;
- X — невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Дневник — это важный и необходимый документ, и с ним следует обращаться соответственно. Здесь сосредоточена важнейшая деловая информация, которая всегда под рукой у руководителя (адреса, фамилии, даты, данные по контрактам, ответственные исполнители и пр.) [68, с. 101].

Существует еще много других форм планирования времени.

Главное, что надо запомнить и понять: нет универсальных средств. Каждое в чем-то удобно, но имеет и какие-то недостатки. Книжка-календарь удобна, когда за день надо сделать много нефиксированных дел. А вот картину недели в целом по ней получить нелегко. Еженедельник удобен при значительном объеме фиксированных дел и незначительном числе нефиксированных занятий, которые нетрудно отмечать и на полях, и в разделах. Ежемесячник удобен, когда работа заранее известна и надо только кое-что записать дополнительно. К тому же он занимает мало места.

Надо выбирать то средство планирования времени, которое наиболее вам подходит. Часто поступают так: берут что-то наиболее приемлемое, но в него вносят дополнения с учетом своих проблем. Если, например, вы работаете рано по утрам, то надо «дорисовывать» сверху еще строки — скажем, с 6 ч.

Можно поступать и так: сделать на картоне постоянное расписание недели, в еженедельнике же отмечать только изменения и перестановки, а также другие нефиксированные дела. Можно такую картонку-расписание дополнить не еженедельником, а книжкой-календарем небольшого формата и в ней записывать все, что не отражено в постоянном расписании.

В последнее время персональный компьютер взял на себя часть обязанностей дневника и стал стремительно вытеснять его с письменного стола руководителя.

Компьютерные системы организации труда

Такие системы организации труда позволяют решать следующие задачи:

- «*Календарное планирование*» мероприятий на год, квартал, месяц, неделю, день с контролем достижения результатов;
- «*Документооборот*» — автоматизированное изготовление, запись, поиск и печать входной и выходной информации, причем поиск информации организован по целой совокупности реквизитов (название, дата, фамилия, предприятие и т.д.);
- «*Справочник*», содержащий адреса и телефоны юридических и физических лиц с возможностью их автоматизированного поиска;
- «*Калькулятор*», обеспечивающий арифметические и логарифмические действия в процессе работы.

При этом сохраняются изменения на диске, информация печатается на принтере и защищается паролем.

И все же, отдавая дань уважения техническому прогрессу, не стоит торопиться выбрасывать старые дневники и ежегодники.

Идея приспособить персональный компьютер в качестве инструмента повышения личной эффективности труда менеджера, специалиста любого профиля получила «второе дыхание», когда в программное обеспечение были заложены главные идеи «Тайм-менеджера».

Тайм-менеджер

Он позволяет менеджеру четко контролировать и распоряжаться своим временем, исходя из поставленных целей, связать воедино «что» и «как» вы хотите сделать. Тайм-менеджер (ТМ) создает единую технологическую базу для принятия и исполнения решений на основе гибкого календаря (планы на год, месяц, неделю, день).

Достоинства ТМ:

- позволяет добиваться поставленных целей на основе повседневного решения основных задач;
- дает возможность расставить приоритеты, иметь обзор дел и рационально использовать свое время;

- помогает развить в себе более гибкое и спокойное отношение к изменениям за счет оперативного внесения изменений и использования сменных блоков бланков.

Например, отмечается рост производительности труда управленческого персонала, когда ТМ стал базовым инструментом работы всего предприятия.

Очень непростое дело дать совет — на каком инструменте личной работы остановить свой выбор. Это зависит от целого ряда факторов: типа предприятия, категории руководителя, планируемых годовых расходов, уровня владения компьютером и т.д. Поэтому выбирайте то, что подходит лучше всего для вас.

Конечно, самое сложное — это строго придерживаться своего же графика. Планирование работы и строгое соблюдение плана — вот два кита, на которых опирается вся наука управления временем.

9.4. План и распорядок рабочего дня

План и план—график рабочей недели сами по себе тоже не решают всех практических задач планирования. Остаются еще учет текущих дел и планирование каждого отдельного дня, не похожего один на другой, несмотря на любую регламентацию. Выборка делается из списка дел на месяц, плана—графика недели и из записей текущих дел.

Руководитель должен лично ежедневно, завершая очередной день, проверять, выполнен ли план этого дня, составлять **новый** план, подготавливаться к наступающему рабочему дню.

Этот реальный рабочий план на день должен состоять из временных блоков, заполненных А-делами, исполнению которых не должны помешать никто и ничто. То, что не предусмотрено, а значит, не запланировано, но все-таки неизбежно наваливается на руководителя, следует вмещать в те временные блоки, в которых запланировано выполнение Б- и В-дел. Тогда уже эти Б- и прежде всего В-дела руководитель может и не выполнять.

Никому не позволяйте прервать А-занятие. Если руководитель добился успеха, и притом большого, его никто не станет спрашивать, почему он не выполнил те или иные Б- и В-дела. Его будут уважать, он станет уважаемой личностью, его будут ценить и не захотят потерять.

Если руководитель выполнил некоторые дела Б и В, но едва приступил к выполнению А-дел, вследствие чего обнаружатся лишь незначительные успехи, никто не похвалит его за выполнение Б- и В-дел. Его будут ценить не слишком высоко.

Сколько часов в день можно запланировать для выполнения той или иной работы? Если распорядок дня в основном «свобо-

ден» от различных неожиданностей, руководитель спокойно может выделить 6 ч. Если неожиданности не только не исключены, но даже и возможны, следует ограничиться 3 или 4 ч.

Те, кто полагают, что их распорядок дня вообще не допускает никакого планирования, могут прибегнуть к планированию «клином». Начинать планирование следует с одного-единственного часа в день. Это может позволить себе каждый. Когда появится опыт планирования, можно перейти к 2 часам и т.д.

Хорошо зарекомендовал себя следующий метод: планировать время следует таким образом, чтобы в каждый час 15 мин оставались свободными и их можно было бы использовать для телефонных звонков, визирования документов, непредусмотренных работ и отдыха и т.п. Благодаря этому распорядок дня станет гибким, можно будет многое сделать сверх плана. А план работы на день, согласованный накануне с секретарем, является прекрасным стимулом для тех, кто медленно раскачивается [70, с. 303].

На основе действующего в организации единого распорядка рабочей недели руководитель разрабатывает личный режим труда — такой уклад деятельности, в котором необходимо учитывать возможность утомления в разные периоды рабочего дня и в связи с этим изменения характера труда и перерывов для отдыха (табл. 19).

Режим дня — это такая организация деятельности, которая рационально делит сутки на определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и др. Режим является своеобразным жизненным порядком. Его значение заключается в том, что человек, следующий ему, не упустит и не забудет важных дел, получит уверенность в успехе своих дел (табл. 21).

Таблица 21

Примерный укрупненный режим рабочего дня мастера

<i>Вид деятельности</i>	<i>Время работы, ч</i>	<i>Вид деятельности</i>	<i>Время работы, ч</i>
Подготовительная работа	7:45—8:00	Управление производством	13:00—14:00
Управление производством	8:00—9:50	Работа с документацией	14:00—14:50
Отдых	9:50—10:00	Отдых	14:50—15:00
Работа с документацией	10:00—11:00	Управление производством	15:00—17:00
Управление производством	11:00—12:00	Заключительная работа	17:00—17:15
Обеденный перерыв	12:00—13:00		

Режим создает в жизненном укладе, деятельности руководителя определенный ритм, позволяет выработать устойчивые положительные привычки, сокращает затраты времени на вхождение в работу, выбор того, чем заняться, и т.п. Режим дня должен не только соблюдаться, но и уточняться, улучшаться, превращаясь постепенно в постоянные нормы жизненного уклада.

Например, подготовительная работа у мастера строительной организации может включать обход участка и проверку состояния техники безопасности и выполнения противопожарных мероприятий; обеспечения рабочих средствами механизации, строительными материалами; своевременности выхода рабочих на работу и их расстановки по рабочим местам; выдачи из кладовой материалов, инструмента, инвентаря, спецодежды, а также проведение инструктажа рабочих перед началом работы и др.

Например, управление строительной организацией включает, прежде всего, организацию работы бригад и организацию рабочих мест, контроль за наличием конструкций и материалов, за применением и правильным использованием инструмента, инвентаря, соблюдением требований техники безопасности, организацию состязательности в коллективе, мобилизацию коллектива на выполнение плановых заданий и обязательств, другие виды работ и функции в соответствии с Положением о мастере.

Во второй половине рабочего дня мастер переносит основные акценты на обход участка с целью контроля качества, приема выполненных работ, подготовки к следующему рабочему дню.

Если в первой половине дня работа с документами ориентируется прежде всего на изучение справочно-нормативной и специальной литературы, оформление оперативной документации, заполнение табеля, то в конце рабочего дня основное внимание следует уделить составлению заявок на материалы, анализу итогов рабочего дня, планированию работы на очередной день, подготовке заданий бригадам и др.

Заключительная работа предусматривает сдачу смены, заполнение журнала работ.

Установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени способствует организации времени руководителя. Практика составления рабочих графиков дня и недели, а иногда и месяца дисциплинирует труд не только самого руководителя, но и руководимого им коллектива.

Для выполнения постоянных обязательных видов работ руководитель намечает определенное время дня или определенный день недели. Например, ежедневно планируются в определенное

время обход рабочих мест, оперативное совещание, работа с документами и др.

Распорядок рабочей недели (табл. 19) регламентирует личную работу руководителя. Соблюдение его обеспечивает полноту выполнения запланированных работ.

В недельном плане для руководителя строительной организации должны найти место следующие дела:

- рассмотрение состояния финансового положения;
- проверка выполнения директивных графиков строительных работ;
- посещение строящихся объектов и анализ дел на них;
- проверка выполнения планов работы с кадрами, улучшение условий труда, быта и отдыха;
- проверка выполнения плана организационно-технических мероприятий;
- прием работников по личным вопросам;
- прием посетителей из сторонних организаций;
- день качества;
- день бригады;
- рассмотрение проектно-сметной документации, проектов производства работ, проектов организации строительства и др.;
- оперативные совещания по анализу состояния дел и др.

В недельном плане следует предусмотреть время для ежедневного решения текущих вопросов с субподрядными организациями, поставщиками, смежниками и собственными подразделениями.

Для непредвиденных работ, решения оперативно возникших текущих вопросов планируются резерв времени и соответствующие периоды рабочего дня.

На первых порах руководителю не следует создавать жесткого распорядка дня, можно запланировать только основные работы. Пересматривая график рабочего дня в процессе работы, он совершенствует, уточняет его и впоследствии меняет график уже значительно реже.

Все планы должны, в конечном счете, учитывать выполнение текущих дел и планирование каждого конкретного дня.

Форма записи текущих дел во многом влияет на четкость планирования. Нужно выбрать ту форму записи, которая в наибольшей степени отвечает реальным условиям работы руководителя. Наиболее удобной является такая форма, в которой имеется сетка времени.

На основе месячного плана и распорядка рабочей недели составляется ежедневный рабочий план (табл. 22 и 23).

Вариант формы рабочего плана руководителя

на « _____ » _____ 200__ г.

День недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.
Служебные дела				Где необходимо быть			
Где быть				Время		Вопрос	
Кого				Пригласить для беседы			
				Время		Вопрос	
Кого				Принять			
				Время		Вопрос	
Домашние дела	Здоровье, досуг			Позвонить			
				Кому	Телефон	Время	Вопрос

Чтобы перейти к конкретным рабочим планам на каждый день, руководителю нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу: каким временем он располагает, какое время необходимо на те или иные виды работ, в какой последовательности их следует выполнять, каким образом распределять время в пределах рабочего дня.

Одним из полезных технических приемов планирования личного труда руководителя является применение «Дневника личной работы». Он представляет собой записную книжку в виде общей тетради и состоит обычно из трех разделов. Первый предназначен для записей справочной информации (телефоны, адреса и т.д.), второй включает план наиболее важных дел года, а также планы личной работы на месяц, неделю, каждый день с учетом выполненных работ по времени. Третий раздел предназначен для общих записей.

Рабочий план руководителя

на день « _____ » _____ 200__ г.

День недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.
Профиль дня							
Служебные дела				Распорядок дня			
				6:00			
				7:00			
				7:00			
				8:00			
				8:00			
				9:00			
				9:00			
				10:00			
				10:00			
				11:00			
				11:00			
				12:00			
				12:00			
				13:00			
				13:00			
				14:00			
				14:00			
				15:00			
				15:00			
				16:00			
Где быть				16:00			
Организация (служба)	Время	Вопрос		17:00			
				17:00			
				18:00			
				18:00			
Пригласить для беседы				19:00			
Кого	Время	Вопрос		19:00			
				20:00			
				20:00			
				21:00			
Принять				21:00			
Кого	Время	Вопрос		22:00			
				Позвонить			
				Кому	Телефон	Время	Вопрос
Домашние дела, здоровье							

Смысл ведения руководителем «Дневника личной работы» заключается не только в систематизации намеченных дел, но и в возможности учета и анализа всех выполненных работ, в обоснованном планировании личной работы.

Резюме

- Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.
- Эффективность труда руководителя повышается за счет четырех составляющих:
 - планирования,
 - реализации плана,
 - мониторинга и контроля,
 - взаимодействия и связи людей.
- Руководитель обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые им работы, уметь расположить их в порядке важности.
- Если руководителю необходимо всерьез подойти к планированию личной работы, целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:
 - проанализировать бюджет времени;
 - определить содержание планируемых дел;
 - определить время, необходимое для выполнения этих дел;
 - сопоставить необходимые затраты времени на планируемые дела с вашим личным бюджетом времени и своими личными возможностями;
 - составить перспективный план дел или перечень на год;
 - составить тематический список дел на месяц;
 - составить план действий на неделю;
 - записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.
- Начинать следует с долгосрочных планов. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ на несколько лет, а затем установить сроки их начала и окончания.
- На основании имеющихся данных о перечне дел, их характере и трудоемкости составляется перспективный план на более или менее продолжительный период.

- Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день, нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу.
- График работ значительно облегчает оперативное планирование и организацию времени руководителя, установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени.
- Если вы «задыхаетесь от груды дел», действуйте по методу «Альпы»:
 - составление заданий;
 - оценка длительности акций;
 - резервирование времени (в соотношении 60:40);
 - принятие решений по приоритетам и с перепоручением;
 - контроль (учет несделанного).
- Наиболее удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка времени, а сами дела систематизированы.
- При составлении распорядка дня необходимо учитывать расположение временных зон, чтобы планирование второстепенных работ не попало во временные зоны «первого класса».
- Для планирования времени целесообразно пользоваться следующими инструментами:
 - календарем-еженедельником;
 - дневником времени;
 - компьютерной системой организации труда;
 - тайм-менеджером.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на:
 - день;
 - неделю;
 - месяц;
 - год.
2. Приступите к планированию личной работы, применяя разработанные формы записей.
3. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник).

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы планирования работы.
2. В какой последовательности осуществляется перспективное планирование?
3. Дайте определение долгосрочному планированию.
4. В чем заключается метод «Альпы»?
5. Что такое бюрография?
6. Что входит в систему планирования работы?
7. Какие существуют инструменты планирования времени руководителя? В чем их достоинства?

Рекомендуемая литература

Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. — М.: Изд-во АСВ, 2001.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Комаров Е.Н. Каковы у вас техника личной работы (тест для руководителей) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Комаров Е.Н. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме: Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени: Учебное пособие / Под ред. В.В. Адамчука. — М.: Финстатинформ, 1999.

Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.

Старобинский Э.В. Время руководителя // Управление персоналом. — 1997. — № 7.

Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.

ГЛАВА 10

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время.

Постулат менеджмента

Основы делегирования — Основные цели и ситуации делегирования — Преимущества и недостатки делегирования

10.1. Основы делегирования

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, им необходимы помощники. Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручению работы своим подчиненным. Перепоручить, т.е. делегировать работу, — значит дать задание тому, кто успешно справится с ним.

Делегирование можно считать одной из самых важных проблем в управлении и, вместе с тем, одной из самых сложных и актуальных.

Если руководитель жалуется, что не успевает выполнять свою работу, что ему постоянно не хватает времени, значит, что-то он организовал неправильно, значит, часть своей текущей работы ему нужно передать подчиненным, чаще привлекать коллектив к решению задач, поставленных перед ним.

В общем смысле *под делегированием* можно понимать передачу подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя [68, с. 121]. Делегирование полномочий — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

Делегирование — одна из наиболее сложных проблем управления. Это способ распределения среди работников организации задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения целей организации. В небольших организациях, относящихся к сфере малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя практически все основные

функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Именно умение добиваться выполнения работы другими и составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает человека в менеджера.

Если какому-либо работнику руководитель делегирует выполнение определенных задач, он должен представить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Полномочия — это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

В практике управления обычно говорят о делегировании полномочий конкретному человеку, поскольку, пока должность вакантна, делегирование невозможно.

Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим.

На практике процесс делегирования всегда двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит.

В процессе делегирования задач и полномочий в реальных ситуациях довольно часто возникают сложности, связанные с нежеланием руководителей передавать, а подчиненных принимать полномочия. Причины этого различны (опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации и т.д.), и связаны они в основном с особенностями индивидуальной психологии. Но очень часто проблема кроется и в несоответствии задач и полномочий.

Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению, часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли делегировать.

Одновременно с рабочей задачей должны также делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность.

Руководитель сохраняет за собой ответственность за руководство (управленческая ответственность), которая не может быть делегирована (рис. 11).

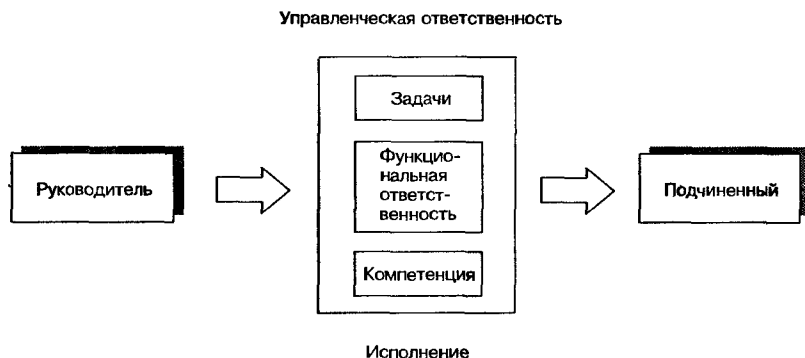


Рис. 11. Процесс делегирования полномочий

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

Ответственность — это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Ответственность руководителя — обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Делегируя, в случае необходимости, часть своих полномочий, руководитель не может вместе с ними передать подчиненным и часть своей ответственности, продолжая отвечать за их дела. Важно помнить, что ответственность в отличие от полномочий — не делегируется.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть и близкое, связанное с ним, но вместе с тем отличающееся по смыслу понятие — власть [133].

Итак, полномочия — делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации или, другими словами, то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

Делегируя власть на нижние управленческие ступени, руководитель тем самым расширяет свои возможности по управлению персоналом и одновременно с этим ограничивает свою власть в делегируемой области.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти, и наоборот, обладая властью, не иметь при этом необходимых полномочий.

Даже поверхностное знакомство с практикой управления какой-либо конкретной организацией показывает, что ее менеджеры наделяются различными по объему и характеру полномочиями, что связано с их положением в иерархической структуре и внутренними ограничениями, которыми определяются пределы организационных полномочий.

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, так как они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и их делегирование создает иерархию уровней руководства в организации, которая называется скалярной цепью, или цепью команд.

Цепь команд — отличительная черта всех достаточно крупных формальных организаций.

Возникновение *аппаратных полномочий* вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого — помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений.

Основными разновидностями аппаратных полномочий можно считать:

- рекомендательные;
- полномочия обязательного согласования;
- функциональные;
- параллельные.

Наличие рекомендательных полномочий означает, что линейные руководители могут обращаться к административному аппарату за консультациями, когда при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания и соответствующие подразделения и работники аппарата представляют свои советы и рекомендации.

Полномочия обязательного согласования означают для линейного руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями административного аппарата и его специалистами проекты готовящихся к принятию решений.

Функциональные полномочия означают право руководителя самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам, а только в пределах определенной функции.

Параллельные полномочия — это разновидность аппаратных полномочий, они означают право отклонять решения линейного руководителя.

Цель делегирования параллельных полномочий — уравнивание власти и дополнительный контроль при принятии наиболее важных решений.

Эффективное распределение полномочий — задача высшего руководства организации.

Делегирование полномочий и формирование в организации скалярной цепи связано с двумя важнейшими принципами управления: единоначалием и управляемостью.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать.

Принцип управляемости означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Для любого руководителя существует некоторая норма управляемости — определенное количество непосредственно подчиненных ему работников. Чем шире норма управляемости, тем короче скалярная цепь и тем меньше уровень руководства. В этом случае организация имеет плоскую структуру. И наоборот, чем уже норма управляемости (меньше подчиненных), тем длиннее скалярная цепь и, следовательно, больше уровень руководства [133].

Менеджер, обнаружив неправильное исполнение подчиненным порученной ему работы, не должен вмешаться в дело сразу, он должен сделать это обдуманно, чтобы не дискредитировать подчиненного и одновременно — сам метод делегирования.

Процесс делегирования полномочий состоит в том, что менеджер создает для своих подчиненных условия, позволяющие им самостоятельно выполнять те или иные поручения.

При делегировании ответственности не уменьшается ответственность менеджера за результаты выполнения дел. Перед руководством все-таки отвечает именно руководитель, а не подчиненный, допустивший срыв.

Делегирование части работы просто необходимо, иначе руководитель либо тонет в мелочах, что губительно для дела, либо просто отмахивается от них, что также губительно. Самое главное и самое тяжелое в работе руководителя — это умение думать, а оно требует свободного от мелочей времени.

Хороший руководитель умеет заставить других выполнять всю работу, оставляя себе лишь основное общее руководство и общий контроль. Дело не в том, чтобы руководитель был способен выполнять работу подчиненных, а в том, чтобы каждого из подчиненных поставить на подобающее место. При этом руководителю следует знать, что людям нравится ощущать собственную значимость. Делегирование этому способствует. Максимальное делегирование полномочий основано на убеждении, что дело лучше всех знает человек, который им непосредственно занимается.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, представляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них задатки, необходимые для руководящей работы, и если они есть, то делегирование позволит развить их [172, с. 14].

Схема делегирования внешне проста:

Организовать —> Передать —> Контролировать

Но передача части своей работы подчиненному — дело тонкое. Делегирование — это всегда постановка цели, предоставление средств и ответственность за получение качественных результатов.

Технология делегирования включает следующее: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, контроль, совместная оценка хода реализации цели и полученного результата, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Эффективен прием «поручение с совместной работой». Руководитель поручает подчиненному какое-то дело, но при этом выделяет в своем распорядке работы время для обсуждения хода работы подчиненного и ее итогов. Встречи проходят постоянно, регулярно, с интервалом, который зависит от сложности и трудоемкости дела.

Чрезвычайно дисциплинируют и руководителя и подчиненного временная определенность совместной работы и заранее заданные границы делового контакта.

Нужно усвоить, что делегирование части обязанностей — это не создание для подчиненных дополнительных трудностей, а забота об их профессиональном росте [229].

Некоторые менеджеры не хотят расстаться с частью своей работы. Для этого есть ряд причин:

1. Опасение, что подчиненные недостаточно хорошо выполнят поручение (делают ошибки).
2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.
4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.
5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.
6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.
7. Страх перед риском.
8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.
9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.
10. Недостаток времени для консультирования ими подчиненных [121, 174, 229].

Но раз уж менеджер решился, выбрал подходящие для делегирования задачи и кандидата, то он должен:

- рассказать подчиненному, что он от него ждет, т.е. ясно, недвусмысленно изложить задачу;
- дать ему права и возможность действовать, не мешая при этом;
- сказать, как идут его дела (подчиненный должен знать, приближается ли он к цели или нет, на правильном ли пути);
- помочь, если подчиненный в этом нуждается (если не нуждается, то не нужно его опекать, контролировать);
- вознаграждать подчиненного.

Поручить — не значит самоустраниться. О регулярных консультациях можно договориться с исполнителем уже при выдаче ему задания.

Что же касается контроля — контролируйте лишь поэтапно и притом крайне тактично. Дайте человеку возможность самостоятельно принимать решения и получать запланированный результат. Поручение — это не задание для выполнения, это — цель для достижения.

Главная задача руководителя — обеспечить эффективную работу подчиненного коллектива. Одно из основных условий успеха в его работе — умело распределить работу, осуществляя общее руководство, координацию и контроль работы, создать условия для успешной работы подчиненных.

Руководитель в течение рабочего дня выполняет большой объем работы, так как на него возложено множество различных обязанностей. В обязанности руководителя входит не одна, а несколько функций. Именно по этой причине для руководителя, как ни для кого другого, остро стоит проблема научной организации труда.

Когда труд руководителя не организован, он не справляется с выполнением своих обязанностей. Руководитель не в состоянии контролировать ход всех дел, выполнение которых на него возложено. Руководитель мечется от одного дела к другому, не успевая уделить достаточно времени для принятия квалифицированного решения. Он начинает одно дело и, не закончив, бросает его, хватается за другое. Все это происходит в спешке, впопыхах. Одним словом, работа такого руководителя становится неэффективной.

Отличительной особенностью является то, что качество работы руководителя сказывается на деятельности всей организации. У неорганизованного руководителя и подчиненные, как правило, также не организованы.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия персонала, а также их взаимоотношения в процессе работы.

Каждый сотрудник организации должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Можно выделить три основных метода, определяющих обязанности и полномочия, а также их делегирование в пределах организации.

Это достигается с помощью применения:

- организационно-функциональной схемы управления организацией;
- рекомендаций по организационному построению предприятия;
- должностных инструкций.

Организационно-функциональные схемы управления. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации, содержит минимальное количество взаимосвязей (не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности).

Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретической моделью. Если организационно-функциональную схему предприятия трудно составить,

то причина этого может заключаться в том, что сама организация дефектна, т.е. с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений — искаженными.

На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно может обнаружить слабые «места», недостаточно управляемые звенья производственного процесса.

Как источник получения информации, данная схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием, а также дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Схема используется и как справочный материал, позволяющий работникам организации своевременно ознакомиться с произошедшими в рамках организации изменениями. К недостаткам использования организационно-функциональных схем относят, во-первых, статичность. Несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений, что, естественно, требует внесения соответствующих дополнений.

Во-вторых, в схеме нельзя отразить существующие неформальные взаимоотношения.

Нередко возникают трудности в представлении о так называемых «уровнях значимости». Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус.

Рекомендации по организационному построению предприятия. Подобный вид документов часто называют справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием.

Должностные инструкции. В них определяются объем полномочий и меры ответственности по каждой должности. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В данном документе должны отражаться такие моменты, как: название должности и отдела, в котором имеется данная должность; описание выполняемых функций; обязанности и права; принципы взаимоотношений с руководством, коллегами и подчиненными.

Содержание должностных обязанностей зависит от положенных в их основу ряда признаков.

Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы.
Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т.д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на удаленных друг от друга территориях.

В-четвертых, на основе вида выпускаемой продукции.

В-пятых, на основе интересов потребителей. Это особенно характерно для службы сервиса.

Делегирование полномочий создает условия для выработки и принятия лучших управленческих решений и более эффективной их реализации [121, с. 27]. Это достигается за счет подготовки и принятия некоторых решений на более низких уровнях управленческой иерархии, т.е., другими словами, там, где концентрируется подавляющая часть необходимой для этого информации, сосредоточены опыт и умение специалистов-профессионалов, где лучше, чем в любом другом месте, известно состояние дел, а решение может быть подготовлено и принято в относительно короткий срок. При подготовке решения на более высоких уровнях управления трудно учесть все обстоятельства, влияющие на его качество и условия выполнения. Эффективность же реализации решений повышается потому, что выполняют их работники, несущие персональную ответственность за данный участок работы.

10.2. Основные цели и ситуации делегирования

Перед любым руководителем в процессе делегирования возникает вопрос: что можно поручить своему подчиненному, а что лучше выполнить самому? Поэтому следует четко представлять те ситуации, когда делегирование целесообразно или даже необходимо. Перечислим наиболее общие из них.

Первое — когда подчиненный может выполнить данную работу лучше руководителя.

Второе — большая загруженность не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой, поэтому отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителя, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете, к разладу в системе управления.

Третье — использование делегирования полномочий в качестве метода обучения перспективных сотрудников для формирования из них кадрового резерва.

Четвертое — получение возможности для руководителя высвободить время для решения первостепенных и перспективных задач, отсутствие делегирования сокращает время, необходимое для осуществления некоторых менеджерских функций.

Пятое — использование делегирования в качестве своеобразного метода изучения коллектива и деловых качеств подчиненных. Поручая своим подчиненным те или иные задачи, руководитель дает им возможность проявить свои способности.

Шестое — руководитель должен покинуть свой кабинет на продолжительное время (командировка, отпуск).

В любых из перечисленных случаев делегирование должно осуществляться с учетом особенностей конкретного случая.

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, нужно:

- определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;
- избегать подробного инструктирования;
- не делать выводов за подчиненных;
- побуждать подчиненных к инициативе;
- смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;
- подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Делегирование полномочий необходимо для руководителя, так как он не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно делегировать полномочия компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему. Если нет делегирования полномочий, то руководитель не успевает все сделать, что обуславливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно неполное делегирование полномочий, когда ставится проблема, поручается ответственность за нее, но не даны права, возможности для ее решения [186, с. 91].

Перечислим основные правила, которые помогут эффективному исполнению поручений руководителя:

1. Любое поручение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует давать поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с подчиненным.
4. Обеспечьте подчиненному условия, необходимые для выполнения работы.

5. Давая поручение, учитывайте индивидуальные особенности подчиненного.
6. Поручения должны воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.
7. Поручения лучше дать в форме просьбы, а не приказа.
8. Поручения отдавайте спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном.
9. При любых обстоятельствах помните о необходимости вежливости, культуры своего поведения и о чувстве собственного достоинства подчиненного.
10. Больше учите, чем приказывайте. Найдите время для обучения подчиненного.
11. Заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.
12. Вызывайте состоятельность, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните особую роль исполнителя, важность его усилий.
13. Не давайте исполнителю одновременно несколько поручений.
14. Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи.
15. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления.
16. Не колеблясь, требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы.
17. Не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание на вас.
18. Не допускайте несанкционированных заданий.
19. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

Отметим, что эффективность делегирования снижается из-за достаточно типичных ошибок руководителей. Наиболее характерные из них заключаются в следующем:

- плохое объяснение поручения;
- неумение проверить выполнение работы;
- боязнь руководителей уронить свой авторитет;
- недоверие к исполнению поручения;
- ворчливость руководителя;
- умаление роли подчиненного.

От того, как подчиненный усвоил поручение, во многом зависит успех его выполнения. Успех определяется также тем, учитыва-

ет ли руководитель психологический аспект передачи полномочий. Например, психологи считают, что лучше спросить: «Достаточно ли ясно я вам объяснил?», чем: «Все ли вы поняли?».

Лучше всего будет, если руководитель сам лично убедится в хорошем исполнении поручения. Такая форма обратной связи наиболее эффективна.

Если на работника возлагаются какая-то задача и ответственность за ее выполнение, следует всемерно поддержать авторитет этого работника, подчеркивать его роль.

Допустим, вы возложили на своего подчиненного ответственность за обучение молодого пополнения. Для этого вы предоставили ему и определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как поступить в таком случае?

Нет ничего хуже, чем немедленно поправить его, так как при этом можно совершить сразу две грубые ошибки.

Во-первых, подорвете авторитет сотрудника в глазах новичка и принизите его власть, права.

Во-вторых, он сам придет к выводу, что делегированные ему права — фикция, а все ваши разговоры об этом — пустой звук.

Поэтому, что бы ни творилось у вас в душе, лучше пока молча пройти мимо, а свои замечания работнику высказать потом, в личном разговоре. При этом лучше построить разговор таким образом, что в случившемся виноваты вы: не сумели как следует объяснить суть поручения, что и вызвало ошибки в действиях вашего сотрудника.

Тогда его легче будет убедить не только в том, что он просто не до конца понял задачу, но и в том, что руководитель по-прежнему считает его хорошим работником и нисколько не сожалеет о том, что поручил ему это.

10.3. Преимущества и недостатки делегирования

Делегирование полномочий обеспечивает возможность принятия наилучших решений и создает соответствующие условия для их успешной реализации, так как на более низких уровнях системы управления концентрируются основная информация, опыт и умение специалистов и лучше учитываются обстоятельства, влияющие на качество выполнения решений. Делегирование полномочий способствует повышению ответственности исполнителей за порученное им дело, лучшему проявлению их способностей и инициативы, оно учит людей руководствоваться прежде всего

целями коллектива, а не только своими должностными и личными интересами.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, предоставляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выявить, есть ли у них задатки, необходимые для руководящей работы, а если они есть, то делегирование позволит их развить.

На практике настоящим делегированием еще пользуются редко. Если высший руководитель позволяет себе отменять решения подчиненных ему руководителей, значит, здесь нет делегирования. А если нет реального делегирования, бюрократ руководствуется таким правилом: никогда не принимай никаких решений, передавал их на начальство. Это несовместимо с научным управлением, ибо приводит к несвоевременному принятию решений. Грош цена решению, которое выносится несвоевременно.

Определяя преимущества «делегирующего» стиля, руководитель должен продумать целый ряд аспектов:

1. Повысится ли качество работы в связи с развитием чувства ответственности у подчиненных?
2. Не ухудшатся ли возможности следить за ходом выполнения работ из-за того, что еще несколько человек подключатся к выполнению тех или иных управленческих поручений?
3. Позволит ли делегирование выявить перспективных организаторов?
4. Сможет ли делегирование сообщить побудительный мотив к самосовершенствованию тем или иным подчиненным?

К основным преимуществам делегирования можно отнести следующие [68, с. 122]:

- помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных управленческих функций;
- способствует использованию профессиональных знаний и опыта ваших сотрудников;
- стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетентности подчиненных;
- часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой;
- большая часть работы любого менеджера должна быть направлена на планирование будущего, а не на организацию настоящего;
- для организации гораздо рентабельнее и дешевле, если менеджер будет поручать работу человеку с более низкой заработной платой [144, с. 52].

Недостатки практики делегирования можно свести к следующим:

- существует возможность, что ваш подчиненный, обладая меньшим опытом или знаниями, может пойти по пути, в перспективности которого вы уже убедились ранее. Это может привести к излишней трате временных и материальных ресурсов;
- выигрыш во времени, полученный руководителем при делегировании, может быть перечеркнут проигрышем из-за неправильно принятого решения;
- сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;
- неправильное поведение сотрудников, действующих по поручению руководителя, может не только ухудшить моральный климат в коллективе, но и нанести серьезный ущерб авторитету руководителя.

В процессе делегирования необходимы, прежде всего, чувство меры, дипломатичность и контроль.

Перед тем как дать поручение, необходимо индивидуально побеседовать с исполнителем, дать ему возможность почувствовать, что с его мнением считаются (табл. 24).

Таблица 24

Действия руководителя при передаче поручений [144, с. 52]

До делегирования	<ol style="list-style-type: none"> 1 Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания 2 Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить <ul style="list-style-type: none"> • Стоит ли выполнять это задание мне? • Почему это делаю я? • Стоит ли мне продолжать это делать и почему? • Кто еще может выполнить эту работу? • Кого я должен проинструктировать о том, как выполнять эту работу? Каковы будут последствия? 3. Оцените желание человека выполнять порученное ему задание 4. Индивидуально побеседуйте с исполнителем 5 Оцените его или ее способности 6. Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку (в большинстве случаев необходим предварительный инструктаж)
Во время делегирования	<ol style="list-style-type: none"> 1 Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете 2. Проинструктируйте его или ее по всем аспектам 3 Обозначьте границы его или ее полномочий 4 Дайте человеку понять, что вы ему доверяете, считаетесь с его мнением 5 Согласуйте временные рамки 6. Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому лицу

Во время делегирования	7. Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку 8. Регулярно поощряйте прогресс 9. Хвалите человека при всяком удобном случае
После делегирования	1. Оцените успех поручения 2. Определите, нужен ли дальнейший инструктаж 3. Обеспечьте обратную связь 4. Постоянно поручайте такие задания в дальнейшем

Лучше всего будет, если руководитель сам лично убедится в хорошем исполнении поручения. Такая форма обратной связи наиболее эффективна.

Как отмечают современные исследователи [68, с. 123], существуют внешние и внутренние причины противодействия делегированию:

- Занятость руководителя работой столь велика, что нет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль над ними.
- Руководитель сам не настолько осведомлен о задачах и проблемах, чтобы знать, что именно нужно делегировать своим сотрудникам.
- Руководитель отказывается от делегирования, поскольку считает, что может сам выполнить работу быстрее, чем его сотрудники, и таким образом пытается сэкономить время.
- Руководитель опасается того, что подчиненные могут решить задачу лучше, чем он сам (конкуренция).
- Наличие возможности потерять контроль за ходом выполнения дела, как только вы выпустите его из своих рук.
- Сомнение в возможностях и способностях сотрудников (нежелание рисковать).
- Руководитель не знает, как следует реагировать, если подчиненный отклонит делегирование.

Резюме

- Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному прав и обязанностей из сферы действий руководителя.
- Для выполнения рабочей задачи должна делегироваться и необходимая ответственность.
- Руководитель должен сохранять за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

- Делегирование высвобождает время для выполнения руководящих функций и предоставляет возможность сотрудникам для раскрытия своих способностей.
- Успешное делегирование предполагает готовность делегировать (желание), способность делегировать (возможность).
- Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планируйте делегирование своих задач и следите за их выполнением и соблюдением сроков.
- Степень соучастия сотрудников в процессе делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции.

По существу, хорошее руководство и делегирование — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, несовременный руководитель. Пока он не научится всю исполнительскую работу делать руками подчиненных, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

- Делегирование — это не способ уйти от ответственности, как может показаться на первый взгляд. Это необходимая в современных условиях форма разделения управленческого труда, позволяющая повышать его эффективность. Конечно, делегирование облегчает работу руководителя, но не уводит его от дела, не снимает с него обязанности принимать окончательные решения и отвечать за них, за конечные результаты подчиненного коллектива, а ведь это и делает его руководителем.

Практическое задание

1. Для получения навыков в делегировании полномочий заполните по приведенному образцу так называемый реестр поручений, в который необходимо заносить: конкретные задачи (в соответствии с приоритетностью АБВ), сроки исполнения и результаты контроля.

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	Кому поручено	Начало выполнения	Промежуточный контроль	Окончание выполнения	Примечание
А	Б	В							

2. На основании изученного материала гл. 10 «Делегирование полномочий» и материала гл. 18 «Секретарь руководителя» составьте должностную инструкцию для секретаря руководителя коммерческой организации в соответствии со следующими пунктами:

- наименование отдела;
- название должности;
- требования к образованию;
- требования к опыту работы;
- перечень выполняемых функций;
- требования к профессиональным качествам;
- права и обязанности.

Контрольные вопросы

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Дайте определение организационно-функциональной схеме управления. Охарактеризуйте ее назначение.
3. Перечислите основное содержание должностной инструкции.
4. В чем заключаются основные цели делегирования?
5. Назовите основные преимущества делегирования.
6. Что может препятствовать процессу делегирования?
7. Перечислите возможные недостатки в делегировании.
8. Что такое «обратная связь» в делегировании?

Рекомендуемая литература

Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 278 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Методы работы руководителей, менеджеров и бизнесменов. Для высшего учебного персонала: Учебное пособие / Автор-составитель Р.Р. Кашалов. — Екатеринбург, 1996.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — Пенза: ПГАСА, 1999 — 340 с

Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Гранд, 1997. — 530 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996. — 368 с.

РАЗДЕЛ IV

РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 11

РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ

Письменный стол руководителя должен быть подобен палубе военного корабля во время боя: не должно быть ничего лишнего, и все должно находиться на своих местах.

П.С. Таранов
Золотая книга руководителя

Организация рабочих мест — Планировка рабочих мест — Техническое оснащение рабочих мест — Совершенствование условий труда

Работая в своем офисе или кабинете, менеджер ежедневно пользуется различными техническими устройствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя.

Если бы он устраивался на работу конторским работником сто лет назад, наниматель обязательно поинтересовался бы тем, красив ли у него почерк. Сейчас же в первую очередь спросят о том, умеете ли вы пользоваться компьютером, факсом и прочими техническими средствами.

Как же сделать рабочее место по-настоящему удобным для работы, чтобы ничто не отвлекало менеджера и все было под рукой?

11.1. Организация рабочих мест

Сложность и разнообразие управленческих задач и методов, необходимых для их реализации, большие объемы информации, которые требуется хранить и перерабатывать, и ряд других факторов организационного управления предъявляют высокие требования к организации рабочих мест руководителей, технике информационного обслуживания и применяемым средствам механизации и автоматизации управленческого труда.

На основе специальных исследований, проведенных в ряде строительных организаций г. Пензы (ОАО трест «Промстрой», ОАО трест «Жилстрой» и др.) были изучены и проанализированы организация рабочих мест и условия труда руководителей, применение технических средств и информационного обеспечения их работы, необходимых для реализации функций управления.

В ходе обследования было опрошено 102 руководителя различного уровня. Результаты исследований выявили значительные резервы для улучшения организации труда руководителей, в частности — в сфере рационализации их рабочих мест.

Значение организации рабочего места и условий труда работников аппарата управления как факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность труда, трудно переоценить. Исследования специалистов показали, что за счет этих факторов, реализуемых с учетом требований эргономики, психофизиологии, санитарии и технической эстетики, производительность труда работников управления возрастает более чем на 50%.

Организация рабочего места — это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

Рациональная организация рабочего места и создание наилучших условий труда для работников управления включают следующий комплекс основных проблем:

- планировку рабочих помещений на основе изучения и анализа технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ и потоков информации на предприятии или в учреждении;
- размещение мебели и оборудования на рабочих местах исходя из функций и состава работ, выполняемых каждым работником, и максимального снижения физических усилий при выполнении работ;

- эффективное использование рабочих площадей с учетом требований рабочего процесса, эксплуатационных характеристик оборудования и оптимальных условий труда.

Особенностью труда руководителя является большой удельный вес умственных (творческих и логических) операций. Этим в значительной степени определяются требования к организации и оборудованию рабочих мест, а также к условиям труда руководителя. На повышении производительности труда благоприятно сказываются шумовой, температурный и влажностный режимы, хорошее освещение, рационально организованное и оборудованное рабочее место, оснащенное современными средствами офисной и вычислительной техники.

Обустройство кабинета (офиса). Внешний вид офиса, кабинета — это лицо его хозяина. По внешнему виду офиса, как правило, составляется определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя.

Внешний вид офиса зависит от многих факторов, в том числе и от таких, как пол руководителя, возраст; характер, вкус, привычки; характер работы.

Как отсутствие визитной карточки является несоблюдением делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид рабочего места и служебных кабинетов наносит труднопоправимый ущерб деловой репутации фирмы. В итоге страдает профессиональный имидж ее работников. Совершенно верно подмечено, что скупой платит дважды, особенно когда речь идет о личном престиже или о репутации фирмы, учреждения, организации [105, с. 269].

Невозможно давать какие-то конкретные советы, не зная ни планировочных особенностей помещения, ни специфики работы человека, который будет пользоваться кабинетом, поэтому речь идет о принципах, положенных в основу оформления любого офиса. Основными из них можно считать следующие:

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.
2. Прежде чем начать обставлять офис, руководителю необходимо изучить свое помещение. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.
3. Необходимо решить, подойдет ли руководителю мягкое освещение или офису нужен яркий свет.
4. Если окна офиса выходят на шумную улицу, придется подумать о шумоизоляции. Солнечная сторона «просит» жалюзи или затемненных стекол.

5. Необходимо решить вопросы декоративного оформления офиса. Например, современные офисы принято украшать цветами, картинами. Они преобразуют рабочее место, поднимают настроение не только самому руководителю, но и клиентам, посетителям. Важно не увлекаться — слишком много украшений отнюдь не говорит о хорошем вкусе.
6. Офис должен быть не только красив, но и удобен как для хозяина (руководителя), так и для посетителей.
7. Важно учесть и экологическую чистоту материалов, из которых изготовлена мебель. Натуральная кожа, стекло, сталь, дерево безвредны. В то же время искусственная кожа, обильные лаки, красок вряд ли будут способствовать укреплению здоровья руководителя.
8. Мебель должна быть расставлена удобно с точки зрения пользования ею. Прежде всего, это касается рабочего стола. Среди предъявляемых к нему требований на первое место следует выделить его функциональность (удобство пользования столом как рабочим инструментом) и комфортность (создание рабочего настроения у руководителя и посетителя).
9. Размер стола следует подобрать так, чтобы до любого размещенного на нем предмета можно было легко дотянуться либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.
10. Не рекомендуется накрывать стол оконным стеклом, так как оно дает блики, отвлекает внимание, плохо влияет на зрение, да и на здоровье в целом; гораздо безобиднее плексиглас (оргстекло), еще лучше обтянуть стол зеленым сукном или обить кожей. Слева, вне зоны прямой вытянутой руки, целесообразно положить листы бумаги («чистовики» и «черновики»). В этой же зоне могут находиться рассортированные карандаши, фломастеры, клей, ножницы и прочие канцелярские принадлежности.
11. Целесообразно завести две папки: «К исполнению» и «Выполнено»; первая — справа, вторая — слева. Папка «К исполнению» поможет уменьшить риск забыть что-либо важное или потерять на своем столе.

Рабочие помещения также оснащаются необходимым оборудованием и мебелью.

В комплект мебели для оборудования рабочего места руководителя входят:

- письменные столы (обычные и специализированные);
- вспомогательные столы и тумбочки, предназначенные для хранения справочного материала;

- кресла, стулья (подъемно-поворотные);
- шкафы обычного типа или специальные (для хранения документов).

При организации рабочих мест могут быть использованы готовые образцы мебели, выпускаемые промышленностью или изготовленные по индивидуальным заказам.

11.2. Планировка рабочих мест

Рабочее место — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

Кабинет (офис) руководителя организации может занимать различную площадь и предназначается, кроме работы за столом, для приема посетителей, проведения деловых совещаний.

Наиболее характерна для рабочего места руководителя Т-образная планировка, когда непосредственно к рабочему столу перпендикулярно ставится стол-приставка для совещаний. Применение подъемно-поворотного кресла обеспечивает удобства пользования средствами связи и сигнализации, расположенными на приставном столике слева (рис. 12).

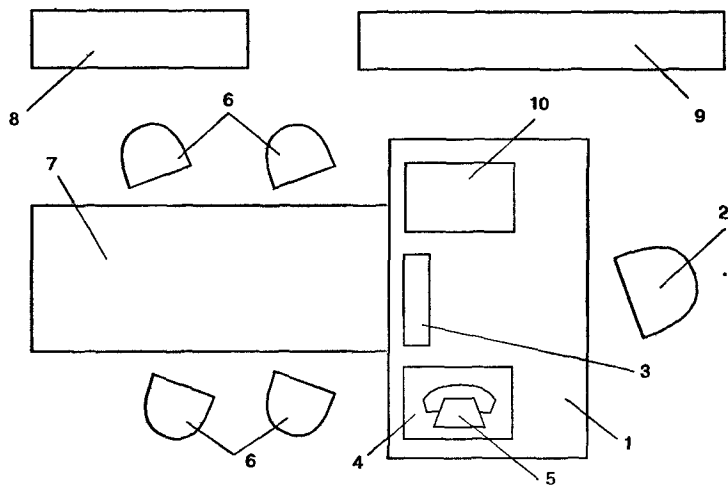


Рис. 12. Схема рабочего места руководителя:

- 1 — стол двухтумбовый; 2 — кресло рабочее, 3 — комбинированный канцелярский прибор; 4 — телефонный справочник, 5 — телефон; 6 — стулья, 7 — стол для совещаний, 8 — подцветочница; 9 — шкаф трехсекционный; 10 — лотки для документов

В соответствии с действующими нормами площадь служебных помещений устанавливается из расчета не менее 4 м² на одного работника.

Исходя из рациональной структуры и утвержденного штатного расписания организации, решается вопрос о наиболее удобном размещении работников и распределении площади между отделами пропорционально их численности и с учетом взаимосвязи между ними.

При изыскании дополнительной «полезной» площади следует обратить внимание на габариты столов, шкафов и других видов мебели, которые могут загромождать помещение и создавать неудобства.

Большую экономию полезной площади при увеличении емкости дают пристенные шкафы-стенки во всю высоту служебных помещений. Емкость пристенных шкафов и шкафов-перегородок при той же занятости площади пола в 2,5 раза больше, чем у обычных конторских шкафов. Увеличение емкости шкафов часто бывает необходимо для размещения папок-регистраторов, которые удобнее обычных папок-скоросшивателей, но занимают на 30—40% больше объема шкафа.

Рациональная организация управленческого труда связана и с правильной планировкой и размещением помещений.

При этом следует соблюдать следующие правила:

- отделы, связанные с приемом посетителей (отдел кадров, касса, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы), следует располагать вблизи входа в здание;
- смежные отделы должны располагаться рядом.

Например, зал заседаний должен размещаться рядом с кабинетами руководства и отделами, которые будут его часто использовать. Канцелярия должна располагаться на одинаковом расстоянии от всех отделов.

Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие требования:

- рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов. В результате устраняются ненужные перемещения сотрудников и документов;
- площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной;
- расстояния между рабочими местами, рабочими местами и стенами, проходы не затрудняют передвижения;
- предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и вклю-

- чающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования;
- предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже;
 - группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ;
 - столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей, размещают ближе к выходу, что исключает лишнее перемещение посетителей;
 - шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими;
 - естественный свет из окон падает на рабочее место слева и спереди;
 - обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;
 - исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления (батареи рекомендуется прикрывать щитами);
 - рабочие места расположены так, что исключено отвлекающее влияние уличных раздражителей.

При использовании на рабочем месте профессиональной персональной ЭВМ следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

11.3. Техническое оснащение рабочих мест

Офисная техника. Важными составными частями современного кабинета (офиса) являются компьютеры, принтеры, мониторы, автоответчики, факсы, средства связи.

Главное условие, которое должно выполняться при работе на компьютере, — облегчение работы руководителя, а не усложнение ее. В современных условиях предлагается широкий выбор компьютерной связи. Став абонентом подобной системы, можно получить связь с партнерами, а также с библиотеками программного обеспечения, с различными банками данных, системами междугородных телеконференций, другими информационными службами. На основе ее применения строится обмен информацией и накопление заявок абонентов. Такие сети работают в пакетном режиме, реализуя автоматический обмен информацией абонента с узлом.

Выбор модели компьютера и другой офисной техники осуществляют, как правило, исходя из критерия «качество—стоимость» в интересах наиболее эффективного вложения средств и их окупаемости.

Чтобы правильно выбрать, например, необходимое печатающее устройство по его качеству и стоимости, необходимо рассчитать стоимость печатной страницы, исходя из учета следующих факторов:

- стоимости печатного устройства;
- цены используемой бумаги;
- затрат на техническое обслуживание;
- стоимости красящей ленты, картриджа;
- стоимости печатной головки, озонного фильтра, оптического элемента, установки проявления.

Неогъемлемой частью кабинетов (офисов) являются факсы. Прежде чем приобретать факс, необходимо обязательно ознакомиться с инструкцией, обратить внимание на возможности аппарата и соотнести потребности с предстоящими затратами.

Факсы обычно работают на специальной термобумаге в рулонной упаковке, однако в последнее время уже появились аппараты, работающие на обычной бумаге; правда, они стоят дороже [116, с. 55].

Если ваш факс подсоединен к компьютеру, то вся поступающая информация может сбрасываться на какой-то определенный файл памяти, а потом, когда у вас появляется время, вы садитесь и просматриваете его.

Телефон и другие периферийные системы должны располагаться так, чтобы к ним можно было легко получить доступ. Немного места надо оставить для вспомогательных атрибутов, таких, как блокнот, бумага, на тот случай, если вы конспектируете содержание телефонного разговора [15, с. 107].

Автоответчики просто незаменимы в ряде случаев, ибо позволяют:

- оставить телефон, как говорится, без присмотра, а позднее прослушать сообщения тех, кто вам звонил;
- переключить свой телефон на автоответчик и заняться срочной работой без опасения, что вас потревожат ненужными звонками;
- в некоторых моделях автоответчиков вы даже можете слышать, кто вам звонит, решать прямо по ходу действия — снимать трубку или нет;
- вы можете записать информацию, необходимую для вашего потенциального абонента, и тем самым освободить себя от необходимости звонить ему лично.

Автоответчик позволяет вам даже обходиться без услуг секретаря, обычно отвечающего на звонки вместо вас. Возьмите себе за правило всякий раз, уходя из комнаты, переключать телефон на автоответчик. Вскоре это войдет в привычку, и вы станете делать это автоматически. У вас будет полная уверенность, что ни один важный звонок не останется без внимания.

Некоторые типы автоответчиков оборудованы специальной системой мониторинга, благодаря которой вы слышите, кто вам звонит, а они вас слышать не могут. Это полезная вещь, ибо позволяет избирательно относиться к звонкам. Вполне возможно, что среди них есть такие, на которые вы захотите ответить сразу же, невзирая на свою занятость. И при этом остальные абоненты так и не узнают, что вы в это время у себя в кабинете [15, с. 95].

Офисная техника включает в себя и различные модели копировальных аппаратов.

Существующие технические средства обработки документов предназначены для выполнения широкого круга работ, связанных с обработкой входящей и исходящей корреспонденции, организацией контрольно-справочной службы, хранением документов, ускорением их движения и доведением до исполнителей.

По назначению выделяют две группы таких средств: средства обработки документов и средства хранения, поиска и транспортировки документов.

К средствам обработки документов относятся: оборудование, устройства и приспособления для фальцовки, сортировки, скрепления документов, их датирования, регистрации, адресования и маркирования, а также машины для уничтожения пепужных бумаг.

К средствам хранения, поиска и транспортировки документов принадлежат картотеки, перфокарты, ручные тележки, подъемники, пневматическая и электромагнитная почта.

Средства административно-производственной связи используют для оперативного управления производственными процессами, а также для обмена между объектами и органами управления оперативной и экономической информацией. Могут быть использованы документальные средства передачи информации — телеграфные, фототелеграфные и бездокументальные: телефон, радио, телевидение и т.д.

Комплект технических средств, организационной техники и канцелярских принадлежностей для оснащения рабочего места руководителя организации (предприятия) может быть следующий:

1. Профессиональная персональная ЭВМ (1 компл.).
2. Коммутатор директорский (1 компл.).
3. Часы настольные электронные (1 шт.).

4. Прибор канцелярский (1шт.).
5. Папки с быстросействующим прижимом (6 шт.).
6. Лотки для документации (2 шт.).
7. Блокнот-шестидневка (1 шт.).
8. Деловой блокнот (1 шт.).
9. Фломастеры, маркеры, механические карандаши (набор).
10. Линейка пластмассовая (1 шт.).
11. Клеевой карандаш (1шт.).
12. Лента липкая прозрачная и цветная (набор).

11.4. Совершенствование условий труда

Мероприятия по улучшению условий труда работников управленческого аппарата должны быть направлены на повышение их работоспособности и сохранение здоровья путем создания освещения, соответствующего нормативным требованиям; необходимой чистоты, влажности и температуры воздуха; благоприятной окраски рабочего помещения; устранения шумов; установления правильного режима труда и отдыха, а также на основе применения современных средств оргтехники.

Освещенность помещений в зависимости от их назначения должна удовлетворять требованиям действующих норм. Для обеспечения рассеянного освещения при малой яркости светильников рекомендуется применять люминесцентные лампы типа ЛБ и ЛХБ.

Служебные помещения должны по возможности иметь естественное освещение, которое оказывает благоприятное психологическое воздействие на человека.

Свет должен падать на рабочее место поверхности столов и средств оргтехники слева или спереди, ослепляющий эффект недопустим. Световые лучи должны попадать на рабочую поверхность письменного стола под углом более 50° от горизонтальной линии обзора; поле зрения человека охватывает примерно 45% объектов во всех направлениях, и любой свет в этих границах должен рассеиваться.

Освещение рабочих мест может быть общим (светильники установлены на потолке) или местным (настольные лампы).

В соответствии с действующими нормами температура в служебных помещениях должна быть в пределах $18—20^\circ\text{C}$, относительная влажность воздуха в зимний период $45—50\%$, а в летний — $50—55\%$ [24, с. 260].

Улучшению состава воздуха и снижению нервно-психологического и зрительного утомления работников способствует размещение в служебных помещениях цветowych композиций. В не-

больших помещениях цветы размещают на стенках, при достаточной освещенности растения могут устанавливаться также в специальных подставках на полу. Они не должны занимать проходы, закрывать оконные проемы и светильники.

Уровень посторонних шумов, проникающих в служебные помещения извне, определяется в соответствии с действующими нормами (не более 40 дБ). Понятие шума включает все акустические явления, которые ухудшают самочувствие человека, снижают работоспособность, отражаются на здоровье, вызывая ухудшение физического состояния или психические отклонения.

Бороться с шумами, проникающими в помещения офиса извне, бывает довольно трудно, но все же возможно снизить их уровень за счет звукоизоляции. Это касается снятия шумов, возникающих от работы внутреннего оборудования; тут помогают звукоизоляция окна, стен, потолка, различные акустические перегородки (устанавливаются на 15—20 см выше головы сидящего человека), войлочные или поролоновые подкладки под пишущие машинки.

В определенных дозах шум не только не вреден, но даже полезен. Так, приятная, правильно подобранная музыка стимулирует производительность труда, способствует его ритмичности. Это свойство шума используется при выработке ритмичного письма у машинисток. Доказано, что при полном отсутствии шума (звуковом вакууме) человек творчески работать не может.

Режим труда и отдыха регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка, которые разрабатываются в соответствии с действующим законодательством о труде. В них определяются начало и окончание рабочего дня, перерыв на обед, физкультурные паузы и т.д. Регламентируя распорядок дня служащих, как правило, предусматривают и определенные перерывы для кратковременного отдыха в течение рабочего дня (помимо обеденного перерыва). Сотрудникам, работа которых связана с длительным пребыванием на рабочем месте, целесообразно представлять 5—8-минутные перерывы через каждые 2 ч работы.

Одним из современных технических средств, способствующих совершенствованию условий труда руководителя, являются и автоматизированные рабочие места (АРМ).

Автоматизированное рабочее место представляет собой программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Технической основой АРМ чаще всего являются персональные ЭВМ, расположенные непосредственно на рабочем месте ру-

ководителя. Основой информационного обеспечения АРМ руководителя являются базы данных, содержащие нормативно-справочную и оперативную информацию, необходимые для выполнения работы на данном рабочем месте.

Разработка АРМ руководителя на основе персональных компьютеров дает возможность перейти к внедрению информационных систем обеспечения управленческих решений. На начальном этапе формируется минимум требований к системе, затем, по мере накопления опыта, руководитель сам дополняет свою информационную систему.

Требования руководителя к информационной системе, как правило, распространяются на следующие задачи:

- систематизированное хранение информации;
- быстрый поиск информации;
- регулярное обновление информации и ее корректировка;
- статистическая обработка данных для выявления тенденций и прогноза;
- доступ к данным других ЭВМ и др.

Для решения указанных задач необходимы специальная операционная среда, пакеты прикладных программ. В их числе: управление базой данных, составление таблиц и их расчет, построение графиков и диаграмм, обработка текста, статистика и т.д.

Основными задачами, которые решаются на АРМ управленческого персонала, являются следующие:

- получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние хозяйственной деятельности объекта управления;
- анализ работы объекта управления и выявление наступающих и ожидаемых отклонений от плана, которые по своей величине относятся к компетенции данного руководителя;
- информационная поддержка процесса принятия решений, направленных на ликвидацию отклонений от плана: выявление причин и виновников отклонений, предложение решений в типовых ситуациях, моделирование работы объекта управления в случае принятия конкретного решения и т.п.;
- сбор информации по принятию управленческих решений;
- принятие коллегиальных решений в процессе телесовещаний;
- контроль исполнительской дисциплины;
- контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;
- составление плана личной работы руководителя с последующим напоминанием сроков.

С помощью системы АРМ может быть организовано проведение телесовещания, создание электронной почты, предусматривающей безбумажный обмен служебной документацией между пользователями.

Эффект от внедрения АРМ управленческого персонала проявляется в улучшении работ объекта управления благодаря научной обоснованности, комплексности и оперативности управленческих решений.

Значительная экономия времени работы руководителей с информацией позволит им больше времени уделять работе с людьми, а также социальным вопросам.

Каждое рабочее место руководителя имеет свои конкретные особенности, поэтому создание АРМ требует активного участия самого пользователя.

Резюме

- *Рабочее место* — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.
- *Организация рабочего места* — это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.
- Правильно организованное рабочее место играет важную роль для успешного осуществления трудовой деятельности, так как именно на рабочем месте протекает большая часть времени руководителя. Поэтому серьезно подойти к вопросу организации своего рабочего места должен каждый руководитель от менеджера низшего звена до директора крупного предприятия.
- Научный подход при организации рабочего места требует изначально определенных единовременных затрат, но в будущем это позволит руководителю сэкономить свое время и сохранить здоровье.
- Обеспечение рабочего места необходимой оргтехникой позволяет ускорить процесс принятия решений, подготовки служеб-

ных записок, отчетов, освобождает руководителя от ненужной, зачастую очень трудоемкой работы.

- Эффективность работы руководителя напрямую связана с правильно спланированным и хорошо оснащенным рабочим местом. Не следует забывать при этом, что прибыль любой организации в первую очередь зависит от эффективности деятельности управляющего персонала.

Практическое задание

1. Сформулируйте письменно основные требования к организации рабочего места:
 - а) студента;
 - б) руководителя.
2. Изобразите графически планировку рабочего помещения руководителя при Т-образном расположении рабочего стола.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные правила при организации рабочего места руководителя.
2. Назовите принципы оформления офиса, кабинета руководителя.
3. Перечислите виды технического оснащения рабочих мест.
4. Что представляет собой автоматизированное рабочее место руководителя? Какими преимуществами оно обладает?
5. Назовите основные мероприятия по улучшению условий труда.
6. Сформулируйте правила рациональной организации управленческого труда.

Рекомендуемая литература

Комлев Е.И. Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.

Курс «Личная организация». — М.: Менеджер-сервис, 2001.

Ламекин В.Ф. Оргтехника (для вашего офиса). — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — 470 с.

Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Пер. с финск. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.

Передерий Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Шигунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.

ГЛАВА 12

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

*Действительно жить — это значит жить,
располагая правильной информацией.*

Норберт Винер

*Значение и роль информации в работе менеджера —
Виды служебных документов — Требования к служебным
документам — Текст документов — Организация
работы с документами — Использование ЭВМ в работе
с документами*

12.1. Значение и роль информации в работе менеджера

В процессе деятельности менеджера, а также любого учреждения возникают документы, отражающие эту деятельность, показывающие информационные связи человека и организации. «Материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве» — так определяет документ ГОСТ 16487—83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения». Документы используются во всех областях человеческой деятельности, отражают факты, события, явления объективной действительности и мыслительной деятельности человека [108, с. 5].

Под *информационным обеспечением* системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, с методами и средствами ее организации.

Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обслуживании управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического, лингвистического и др.).

Информационное обеспечение состоит в решении следующих основных задач:

1. Организация домашинной и послемашинной фаз преобразования информации: стадий получения, регистрации,

передачи информации и выдачи результатов обработки потребителям.

2. Организация банков данных: создание и введение системы массивов информации, организация процессов ее хранения и поиска.
3. Организация процессов решения функциональных задач на ЭВМ: машинная постановка и алгоритмизация конкретных функциональных задач управления на основе использования программного обеспечения; разработка технологических процессов, инструкций и осуществление машинного решения.
4. Исследование эффективности информационного обеспечения.

Информация, циркулирующая в любой социально-экономической системе, представляет информационную систему (информационную среду), характеризующуюся потоками, многочисленными обменами и преобразованиями, взаимосвязями.

Руководители и специалисты организации используют в работе внутреннюю и внешнюю информацию, научно-техническую, экономическую информацию об управлении.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности в деятельности любой организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения.

Значение документации и делопроизводства в управлении определяется тем, что в общем объеме управленческого труда работа с документами занимает огромное место. Происходит стремительное возрастание объема документальной информации. Доказано, что объем информации увеличивается примерно в квадрате по отношению к росту числа объектов управления. Нарастание документальной информации характерно для всех отраслей народного хозяйства и управления. Собрать, отобрать, проанализировать это огромное, постоянно возрастающее количество документации традиционными методами и средствами становится все труднее. Специальные подразделения, призванные заниматься подготовкой, обработкой и передачей документной информации, не справляются с возложенным на них объемом работ, и поэтому значительную часть технических операций вынуждены выполнять квалифицированные специалисты. По имеющимся данным, работа с документами занимает у них от 30 до 60% рабочего времени.

В решении задач по совершенствованию документирования и документационного обеспечения большое место отводится внедрению в практическую деятельность Единой государственной системы делопроизводства (ЕГСД), которая была подготовлена

рядом научно-исследовательских институтов и организаций [52, 108, 202, 204].

Эта система представляет свод правил, нормативов и рекомендаций по ведению делопроизводства, начиная с момента поступления или создания документов до сдачи их в архив. Целью Единой государственной системы делопроизводства является внедрение в практику апробированных рациональных форм и методов делопроизводственного обслуживания. При этом предполагается одновременное решение проблем: экономии и организации труда делопроизводственного персонала, стандартизации основных видов управленческой документации, механизации делопроизводственных процессов.

12.2. Виды служебных документов

Документы учреждений, организаций и предприятий принято различать по видам деятельности, наименованию, месту составления и т.д.

Наиболее крупными группами документов *по видам деятельности* являются организационно-распорядительные, финансово-расчетные, справочно-информационные.

По наименованиям документы подразделяются на уставы, положения, приказы, протоколы, инструкции, планы, отчеты, акты и т.п. Однако классифицировать документы по наименованиям не всегда целесообразно, так как зачастую документы одного и того же наименования выполняют различную роль. Например, протокол производственного собрания и протокол разногласий по договору поставки имеют совершенно различное назначение и относятся к различным системам документации. Ничего общего нет между заявлением о приеме на работу и заявлением об открытии расчетного счета в банке.

По месту составления документы делятся на внутренние и внешние. Внутренняя документация создается данным учреждением и отражает внутриучрежденческие операции. Совокупность внутренних документов обеспечивает потребности учреждения в документировании его деятельности. Возникновение внутренней документации регулируется нормами, установленными данным учреждением.

К внешним относятся документы, полученные учреждением извне или направленные им другим организациям или лицам. Они характеризуют деятельность данного учреждения через взаимоотношения с другими организациями. Однако следует отметить, что этот признак классификации применим лишь при рассмотрении комплекса документов конкретного учреждения.

По количеству отраженных в тексте вопросов документы делятся на простые и сложные.

Под простыми понимаются документы, содержание которых посвящено одному вопросу (факту, событию, явлению). Такие документы легко обрабатываются, регистрируются, контролируются. В сложных документах отражается несколько вопросов. Это влечет за собой значительные трудности в работе с ними как в делопроизводстве, так и в архиве. Необходимо стремиться к сокращению числа сложных документов и замене их простыми. Практика показывает, что в большинстве случаев подготовка сложных документов не вызывается необходимостью.

Рассмотрим следующие наиболее крупные группы документов по видам деятельности.

1. Организационно-распорядительная документация

Она подразделяется на пять основных групп:

- 1.1. *Организационная документация* (положения, уставы, инструкции, протоколы), посредством которой определяется статус учреждения, структурных звеньев и порядок их работы.
- 1.2. *Распорядительная документация* (постановления, распоряжения, решения, приказы по основной деятельности, указания), характеризующая административную деятельность учреждения.
- 1.3. *Справочно-информационная документация* (письма, телеграммы, докладные записки, справки, обзоры, сводки и др.).
- 1.4. *Документация о личном составе* (приказы о личном составе, личные дела и карточки, записки о переводе, характеристики и др.).
- 1.5. *Предложения, заявления и жалобы граждан.*

Рассмотрим некоторые из перечисленных видов документов, наиболее часто встречающихся.

Положение. Это правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы учреждений и структурных подразделений на длительный промежуток времени. Текст положения содержит основные разделы: общую часть, основные задачи и функции, права и ответственность.

Приказы, касающиеся основной деятельности. Приказ является правовым актом, издаваемым руководителем органа государственного управления, действующим на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед данным органом. В отдельных случаях приказ может касаться

широкого круга организаций и должностных лиц, независимо от подчиненности.

Приказы представляют один из важнейших видов организационно-распорядительной документации. В них отражается основная исполнительно-распорядительная деятельность учреждения, предприятия. Приказы могут издаваться на основании и во исполнение законов, постановлений или распоряжений правительства, приказов и инструкций вышестоящих органов и по основным вопросам внутренней жизни предприятия, учреждения, организации.

Текст приказа по основной деятельности, как правило, состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части излагаются и анализируются факты, вызвавшие издание приказа. Эта часть может состоять из пересказа акта вышестоящего органа, во исполнение которого данный приказ издается. Распорядительная часть приказа излагается в повелительной форме и начинается словом «ПРИКАЗЫВАЮ», которое печатается прописными буквами с отдельной строки. Формулировки этой части приказа должны быть конкретными, четкими, ясными и не допускать различных толкований. Каждое намеченное мероприятие оформляется отдельным пунктом. По каждому пункту указываются исполнитель — структурное подразделение или должностное лицо (в дательном падеже), предписываемое действие и срок исполнения.

Закачивается распорядительная часть приказа указанием органа или лица, на которых возложен контроль за исполнением данного приказа.

Датой приказа является день его подписания. Подписывается первый экземпляр приказа, изготовленный на бланке.

Инструкции Инструкция — это правовой акт, устанавливающий правила, регулирующие организационные и специальные стороны деятельности учреждений, их подразделений и отдельных должностных лиц. Инструкции могут быть индивидуальными и типовыми.

Разновидностью инструкции являются должностные инструкции, в которых определяются права и обязанности должностных лиц. Как правило, они разрабатываются на основе типовых инструкций для определенных категорий работников.

Протоколы. Протокол — документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях коллегиальных органов. Однако протокольная документация также может отражать деятельность и неколлегиальных органов (следственных, административных, органов охраны общественного порядка и др.).

Проведению заседаний, совещаний и собраний должна предшествовать большая подготовительная работа, которая заключается в составлении и согласовании ряда документов: повестки дня, списка участников совещаний и приглашенных [52, 209].

Во время заседания секретарь или специально назначенное лицо ведет протокол.

В формуляр протокола входят:

- наименование учреждения или подведомственность;
- название вида документа (протокол);
- дата заседания;
- гриф учреждения (если протокол подлежит утверждению);
- заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, заседания;
- указание фамилий председателя и секретаря;
- состав присутствующих;
- повестка дня;
- текст по форме: слушали — решили (постановили), подписи председателя и секретаря.

Организационно-распорядительная документация играет исключительно важную роль в деятельности предприятий. Посредством ее документируются такие важные вопросы, как: определение функций и прав органа в целом, его структурных подразделений и подведомственных организаций; установление и изменение структуры и штатов учреждений; реорганизация и ликвидация организаций и их структурных звеньев; контроль за подведомственными объектами; организация информации; обеспечение аппарата управления кадрами; организация процесса управления. Каждый из перечисленных вопросов делится на более мелкие, конкретные задачи. С этой документацией практически работают сотрудники всех структурных подразделений учреждения, предприятия.

2. Финансово-расчетная документация

Она обеспечивает точное и своевременное выполнение финансовых, банковских и других операций, способствует рациональному использованию денежных средств. Эти документы составляют в основном работники бухгалтерии.

3. Справочно-информационная документация

Служебное письмо. Это обобщенное название различных по содержанию документов, служащих средством общения между учреждениями, между частными лицами и учреждениями.

На служебные письма приходится до 80% общего объема документации учреждений. Они составляются по самым различным вопросам деятельности.

Логическими элементами делового письма являются: введение или вступление, изложение сути дела, доказательства, выводы или заключение.

Письма, направленные вышестоящими учреждениями подведомственным предприятиям и организациям, содержат, как правило, распоряжения, вопросы, разъяснения, информационные сообщения и т.д.

Письма, направляемые подведомственными предприятиями и учреждениями вышестоящим организациям, чаще всего содержат отчеты, запросы, ответы, пояснительные записки, предложения.

Служебные письма имеют множество видов: сопроводительные, информационные, гарантийные, рекламационные, претензионные, арбитражные, письма-подтверждения, напоминания, извещения, заключения и т.д.

Телеграммы В тех случаях, когда необходима срочная передача информации адресату, текст ее можно передать по телеграфу, факсу, другим средствам электронной связи. Текст телеграммы должен быть кратким и четким.

Докладные записки. Докладная записка содержит обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями. Адресуется руководителю данного или вышестоящего учреждения.

Формуляр этого документа содержит: наименование учреждения и его подведомственность, наименование структурного подразделения, название вида документа (докладная записка), дату, индекс, место составления, заголовок, текст, подпись.

Текст докладной записки, как правило, состоит из двух частей. В первой, вводной части излагаются факты и проводится их анализ, во второй — делаются выводы и предложения.

12.3. Требования к служебным документам

Они регламентируются государственными стандартами на организационно-распорядительную документацию. Сокращение документации и уменьшение трудоемкости ее составления являются сегодня одной из актуальных задач для всех учреждений, организаций, предприятий. Один из путей ее эффективного решения — унификация и стандартизация документов как по форме, так и по содержанию, выработка единых научно обоснованных правил подготовки документов, разработка и внедрение государственных стандартов на документы.

Под унификацией документов понимается приведение их к единому образцу формы. Это означает установление оптимального числа необходимых реквизитов, из которых складывается документ; определение форматов бумаги, применяемой для оформления документов; установление постоянного расположения реквизитов на бумаге.

Под стандартизацией документов понимается установление единых норм и требований, предъявляемых к документам.

В делопроизводстве существуют единые требования и правила оформления документов, которые установлены государственными нормативными актами.

Любой документ состоит из ряда составляющих его элементов (даты, текста и т.д.), которые называются реквизитами [108, 204, 207].

В государственном стандарте перечислены следующие возможные реквизиты:

1. Государственный герб.
2. Эмблема организации или предприятия.
3. Изображение правительственных наград.
4. Коды.
5. Наименование министерства или ведомства.
6. Наименование учреждения, организации или предприятия.
7. Наименование структурного подразделения.
8. Адресат.
9. Резолюция.
10. Гриф учреждения.
11. Индекс предприятия связи, почтовый и телеграфный адреса, номер телетайпа (абонентского телеграфа), номера телефона, факса, номер банковского счета.
12. Название вида документа.
13. Дата.
14. Индекс (номер документа).
15. Ссылка на индекс и дату входящего документа.
16. Место составления или издания.
17. Отметка о контроле.
18. Заголовок к тексту.
19. Текст.
20. Отметка о наличии приложения.
21. Подпись.
22. Гриф согласования.
23. Отметка о заверении копий.
24. Визы.
25. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

26. Отметка о поступлении.

27. Печать.

28. Фамилия исполнителя и номер его телефона.

29. Гриф ограничения к доступу документа.

В соответствии с государственными стандартами административные документы составляются на бумаге стандартного размера (ГОСТ Р 6.30—97 УСД) А4 (210×297 мм) и А5 (148×210 мм).

ГОСТ устанавливает также размеры полей:

— поля с левой стороны — 35 мм;

— поля с правой стороны — не менее 8 мм;

— верхнее поле — 20 мм;

— нижнее поле — 20 мм.

Указание автора — обязательный реквизит каждого документа. Авторами служебных (официальных) документов являются, как правило, учреждения, организации, предприятия.

В служебных документах автор чаще всего обозначается в бланках. Бланк представляет лист бумаги с напечатанным на нем названием учреждения, предприятия, организации. Бланк может быть заранее отпечатан в типографии, оттиснут штампом, отпечатан на машинке. Незаполненные бланки являются документом строгой отчетности и хранятся у ответственного лица.

В бланке, в соответствии с требованиями стандартов, указываются:

- герб страны;
- эмблема организации или предприятия;
- изображение правительственных наград;
- наименование министерства или ведомства;
- полное наименование учреждения, организации или предприятия (в скобках сокращенное, если таковое имеется);
- наименование структурного подразделения;
- адрес учреждения;
- название вида документа или место для него;
- дата;
- индекс;
- ссылки на индекс и дату входящего документа;
- место составления документа.

Каждое учреждение, организация, предприятие должны иметь два вида бланков — бланки для служебных писем и бланки для всех других видов документов. Применение бланков повышает культуру управленческого труда, придает официальный характер, облегчает исполнение и дальнейшее использование документа.

Все служебные документы формата А4 должны иметь заголовок независимо от вида, содержания и назначения документа. Без заголовка разрешается составлять лишь некоторые документы на формате А5, извещения, телеграммы и телефонограммы. Заголовок формулируется составителем документа. В нем кратко и точно в одной фразе должно быть отражено основное содержание документа. Например: «О контроле за принятием решения»; «О поставке товара по контракту». Для документов, сложных по содержанию, составляются подзаголовки.

Заголовок помещается в левом верхнем углу документа. Заголовок значительно упрощает обработку документа. По нему сразу, не читая всего текста, можно получить представление о содержании документа. Заголовок облегчает регистрацию документа, его распределение между исполнителями, контроль за сроками исполнения, поиск нужного документа в деле и помогает правильному распределению документов в дела.

Адресование документа. На многих видах служебных документов, и прежде всего на документах, отправляемых в учреждения, указывается адресат, т.е. наименование учреждения, которому направляется данный документ. Адресат располагается в правом углу документа. В адресате названия учреждения и структурной части пишутся в именительном падеже.

Для ускорения направления документа и его исполнения, если известна фамилия руководителя, который будет рассматривать документ, следует адресовать корреспонденцию конкретным должностным лицам. В этом случае наименование организации пишется в именительном падеже, а наименование должности и фамилия получателя в дательном.

ОАО «Трест Жилстрой»
Начальнику отдела кадров
Федорову Н.С.

Датирование документа. Каждый документ имеет дату. Она относится к обязательным реквизитам документа. Даты, проставляемые на документе, могут иметь различное назначение. Так, дата, проставляемая в бланке, должна быть датой подписания документа. Однако нередко дату в бланке ставят при его регистрации или даже в момент отправления. В таких случаях дата подписания и дата отправки документа должны совпадать. Для официальных документов существует также дата опублико-

вания документа, дата утверждения, дата вхождения документа в силу.

Дата проставляется лицом, подписывающим или утверждающим документ. На документе проставляют также даты написания резолюций, даты ознакомления с документом, визирования, контроля исполнения и т.д.

Дата служит поисковым признаком и используется для ссылки на документ. В состав даты входят число, месяц, год.

Наиболее рациональным следует признать обозначение всех частей даты арабскими цифрами:

08.03.2002. — 8 марта 2002 г.

15.07.2002. — 15 июля 2002 г.

21.12.2002. — 21 декабря 2002 г.

Состав удостоверения документов. К способам удостоверения документа относят подписание, проставление печати, утверждение. Это придает документу юридическую силу. Подпись — обязательный реквизит документа. Она состоит из наименования должности лица, подписывающего документ, его личной подписи и расшифровки.

Документы, направляемые в вышестоящие организации, в редакции газет и журналов, все распорядительные и наиболее важные внутренние документы подписывают руководители учреждений и их заместители. Руководители структурных подразделений подписывают документы в пределах своей компетенции. Если документ направляется по нескольким адресам, в вышестоящие инстанции и неподведомственные учреждения, руководитель подписывает все экземпляры, а в делах остается заверенная копия. При направлении документа нескольким подведомственным учреждениям подписывается только оригинал, остающийся в делах учреждения, а рассылаются копии.

Две подписи и более ставятся под документом тогда, когда ответственность падет на несколько лиц. Например, на протоколах — подписи председателя и секретаря; на аттестатах — подписи директора школы, заведующего учебной частью, учителей; на договорах — подписи договаривающихся сторон; на документах, связанных с денежными и материальными ценностями, — подписи руководителя учреждения и главного бухгалтера и т.д. Как правило, все случаи проставления нескольких подписей оговариваются в специальных инструкциях.

Нормативными актами предусмотрена необходимость утверждения некоторых видов документов. Например, требуют утверждения уставы, положения об учреждениях и их структурных частях, штатные расписания, инструкции, некоторые прото-

колы и др. Утверждение документа производится после его подписания. Утверждение санкционирует содержание документа или распространяет его действие на определенный круг организаций. Гриф утверждения состоит из слова «УТВЕРЖДАЮ», должности лица, утверждающего документ, его личной подписи, ее расшифровки и даты. Располагается гриф в правом верхнем углу по образцу:

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ОАО «Теплосеть»
(личная подпись) Н.И. Петров
03.08.2001.

Приложения. Нередко служебные документы имеют приложения. Обычно приложения дополняют, разъясняют, детализируют отдельные вопросы основного документа. Указание на наличие приложения, упоминаемого в тексте, делается в виде отметки после текста документа перед подписью. Если документ имеет приложения, не названные в тексте, то их наименования перечисляются с указанием количества листов в каждом приложении и числа их экземпляров.

Отметки на документах. На документе, поступившем в учреждение, проставляется регистрационный штамп. По государственному стандарту штамп ставится в правом нижнем углу первого листа документа. Регистрационный штамп включает: название учреждения, организации, предприятия, в которое поступил документ, дату получения и регистрационный номер.

Порядок и характер исполнения документа указываются в резолюции. Она должна отражать отношение руководителя к вопросу, затронутому в документе, и указывать на порядок его решения.

Место для резолюции определено стандартом в правом верхнем углу. Резолюция должна быть подписана и датирована. Написание резолюций на отдельных листочках и прикрепление их к документу недопустимо. Отметка о взятии документа на контроль или контрольная дата исполнения документа помещаются на полях слева.

После исполнения документа на нижнем поле лицевой стороны справа должна быть проставлена отметка об исполнении документа и направлении его в дело. Отметка должна содержать краткую справку об исполнении или указание на посылку ответного документа «В дело» (и указание номера по номенклатуре), в которое данный документ подшивается.

12.4. Текст документов

Текст является основным, главным реквизитом формуляра документа. Печатается он через полтора межстрочных интервала. Через один межстрочный интервал можно печатать документы на бумаге формата А5. Через два межстрочных интервала печатаются тексты документов, подготавливаемых к изданию типографским способом.

Документ отражает объективную действительность, поэтому первое требование к содержанию документа — точное и правильное освещение событий. Формулировки документа должны быть правильными в юридическом отношении. Текст документа должен быть четким, не допускающим различных толкований. Краткость документа неразрывно связана с его конкретностью и точностью.

Письма и докладные записки, т.е. наиболее многочисленный вид служебных документов, должны в основном составляться по одному вопросу. Разумеется, нет строгого рецепта для составления служебных документов, но есть ряд правил и требований, предъявляемых к их языку и стилю.

Вместе с тем в современном русском языке принято выделять такие функциональные стили:

- 1) публицистический;
- 2) научный (научно-технический);
- 3) официально-деловой.

В служебных документах употребляется *официально-деловой стиль*. Для него характерно наличие слов, применяющихся преимущественно в официальных документах, закрепившихся в административно-канцелярской речи (надлежащий, должный, вышележащий, нижеподписавшийся, неисполнение и т.п.); терминов и профессионализмов; предлогов, выражающих стандартные аспекты содержания (например, в порядке оказания помощи, в связи с ухудшением положения, в соответствии с решением комиссии). Главное в языке официальных документов — это последовательность и точность в изложении фактов, объективность оценок, четкость в формулировании предлагаемых решений той или иной задачи.

Обычно тексты большинства служебных документов состоят из двух частей:

- вводной, содержащей основания или мотивы составления документа;
- основной, в которой излагаются предложения, просьбы, выводы, решения.

В том случае, если основанием составления документа является другой документ, в тексте создаваемого документа на него делается ссылка с указанием названия вида документа, даты и номера.

Широкое распространение в служебных документах получило применение сокращенных слов и словосочетаний, что уменьшает объемы документов и ускоряет восприятие информации.

Типовые (трафаретные) тексты. По содержанию документы делятся на индивидуальные и типовые (трафаретные). В настоящее время большая часть документов, создаваемых в учреждениях, имеет индивидуальное содержание. Такие документы составляются каждый раз заново, и их содержание не повторяется в других документах. Однако диапазон производственных ситуаций, дающих повод для составления документов, сравнительно ограничен. Это требует унификации и типизации документов. Типовой текст, таким образом, есть отражение стандартной управленческой ситуации.

В настоящее время количество применяемых в учреждениях и на предприятиях трафаретных текстов невелико. Однако целесообразность их использования налицо.

Практический опыт показывает, что применение типовых текстов и трафаретизированных бланков позволяет увеличить скорость составления документов в 3—5 раз, при этом затраты на унификацию текстов окупаются в 1,5—2 года [202, 204].

В тексте желательно избегать неправильных словоупотреблений («приветствие в адрес», «передовой форпост науки» и др.); словесных штампов («надо отметить», «необходимо указать», «учитывая вышесказанное» и др.); канцеляризмов («за счет», «в частности», «по линии» и т.д.); тавтологии (повторения того же самого другими словами — «хронометраж времени», «промышленная индустрия» и т.д.); устаревших слов (архаизмов — «впредь», «надлежит» и др.).

12.5. Организация работы с документами

Организация работы с документами — это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами с момента их создания или получения до уничтожения или передачи на архивное хранение (рис. 13).

К таким работам можно отнести: прием и регистрацию, рассмотрение документов руководителями, порядок прохождения документов в организации, их исполнение, контроль исполнения, формирование дел, подготовку и передачу дел в архив.

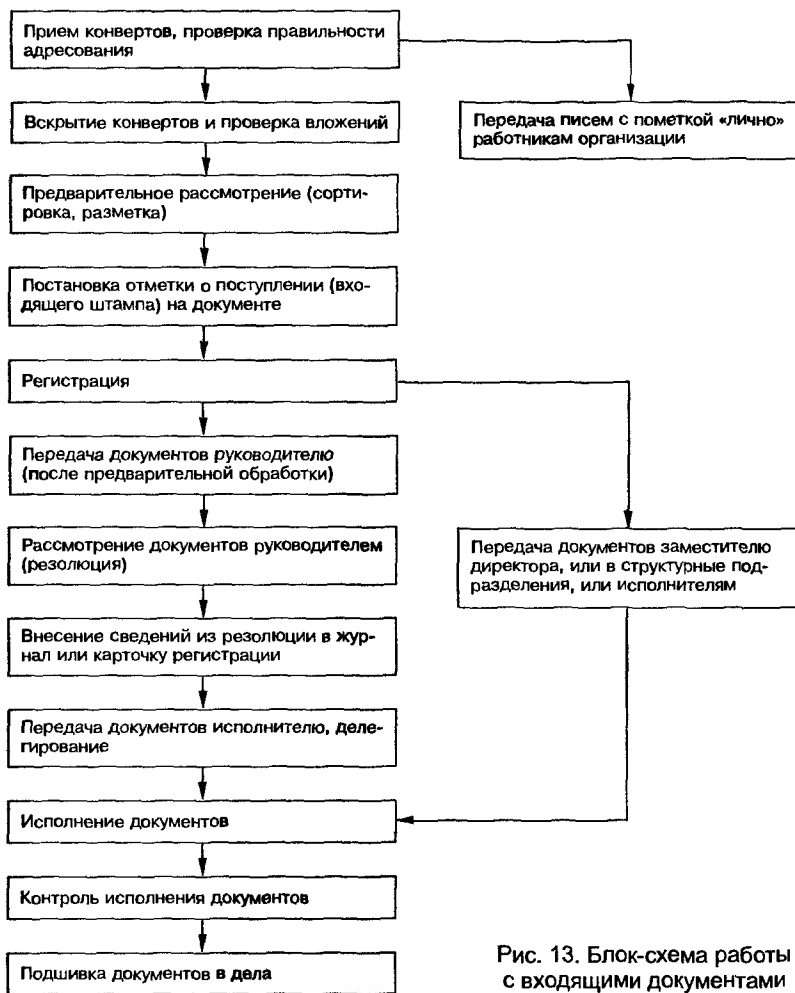


Рис. 13. Блок-схема работы с входящими документами

В документационном обеспечении предприятия можно выделить 3 группы документов: поступающие (входящие), внутренние и отправляемые (исходящие).

Порядок составления и согласования внутренних документов не имеет существенных отличий от составления исходящих документов и включает те же операции. Для последних добавляется операция «Отправка документов адресату» после их регистрации.

Регистрация может проводиться для всех видов документов. Работа по исполнению и контролю исполнения документов охватывает внутренние, входящие и, как исключение, — исходящие.

В стадии форматирования дел все виды документов проходят одни и те же операции, кроме входящих, которые на хранение не передаются

Для установления единого порядка составления документов и организации работы с ними на предприятии разрабатывается инструкция по делопроизводству, содержащая образцы правильного оформления документов (ГОСТ 6.38—90) и правила работы с ними.

Обработка поступающих документов Прием и обработка поступающих документов осуществляются секретарем.

Поступающие документы проходят следующие этапы (см. рис. 13):

- первичную обработку;
- предварительное рассмотрение, разметку;
- регистрацию;
- рассмотрение документов руководством;
- направление на исполнение;
- контроль исполнения;
- исполнение;
- подшивку документов в дела [52, 108].

Первичная обработка входящих документов заключается в проверке правильности доставки писем.

Предварительное рассмотрение входящих документов проводится секретарем-референтом с целью распределения на регистрируемые и не регистрируемые документы.

Секретарь-референт должен осуществлять «фильтрацию» входящих документов, направляемых руководителю. Руководителю должны передаваться наиболее важные и срочные из поступивших документов. Остальные могут быть переданы заместителю руководителя, в структурное подразделение или сразу исполнителям. Передача входящих документов на рассмотрение руководству предприятия должна осуществляться после регистрации.

После регистрации документы передаются для рассмотрения и принятия решения руководителю. Он должен определить исполнителя, дать четкие и конкретные указания по исполнению документа и установить реальные сроки. Эти указания должны быть оформлены в виде резолюции на самом документе. Резолюция может явиться основанием взятия документа на контроль.

При рассмотрении документов руководитель должен придерживаться рекомендаций, соблюдение которых позволяет ускорить прохождение документов, избежать сбоев в их обработке, создать условия для своевременного и качественного исполнения. Руководитель должен рассматривать документы в день их поступления и тогда же (в крайнем случае, на следующий день) возвращать секретарю для исполнения.

С резолюцией руководителя документ передается ответственному исполнителю под расписку в журнале регистрации входящих документов с проставлением даты получения.

Когда работа над документом завершена, на нем проставляется отметка о его исполнении и направлении в дело.

Обработка исходящих документов состоит из операций, показанных на рис. 14.

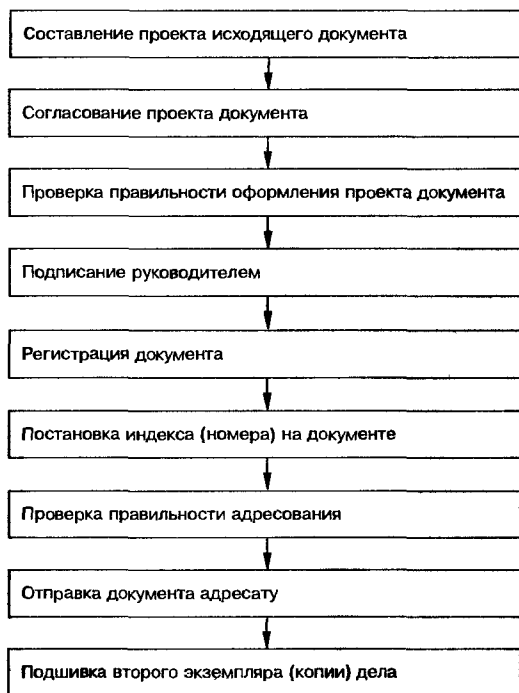


Рис. 14. Блок-схема работы с исходящими документами

Проект исходящего документа составляется исполнителем, правильность оформления проверяется секретарем. Исходящие документы оформляются в двух экземплярах.

Подготовленный проект исходящего документа представляется на подпись руководителю. Руководитель вправе внести изменения и дополнения в подписываемый документ или вернуть его на доработку исполнителю.

После подписания руководителем двух экземпляров исходящий документ передается секретарю для регистрации.

12.6. Использование ЭВМ в работе с документами

При решении задач документационного обеспечения управления реальной необходимостью стало использование электронной техники. Использование ЭВМ идет по двум основным направлениям:

- документирование;
- организация работы с документами.

При создании (составлении) документов ЭВМ выступает в роли хорошей пишущей машинки. Она позволяет отредактировать напечатанный текст частично или полностью. Набранный документ можно распечатать на принтере и сохранить на диске для дальнейшего использования.

Существует множество программ для составления и редактирования служебных документов. Такие программы называются текстовыми редакторами: *Лексикон*, *Word* и др.

У каждого текстового редактора есть свои особенности и преимущества. Одним из наиболее распространенных и доступных является *Лексикон*. Он предназначен для обработки несложных документов на русском и английском языках.

С помощью текстового редактора можно:

- составлять документы и сохранять их в памяти ЭВМ;
- находить документ в памяти ЭВМ по имени файла, просматривать и корректировать текст;
- автоматически форматировать абзацы текста или весь текст;
- переносить фрагменты текста из одного места в другое или из одного документа в другой;
- оформлять части документа шрифтами различного начертания и размера;
- находить и исправлять орфографические ошибки в тексте;
- одновременно редактировать несколько документов.

Составление документа можно производить с использованием «заготовок» документов разных видов, заранее введенных в память ЭВМ и хранящихся в отдельных файлах.

Все большую популярность приобретают постоянно обновляющиеся версии текстового процессора *Word for Windows* (*WinWord*). Текстовый процессор *WinWord* выполняет все функции *Лексикона* и предлагает дополнительные возможности для составления документов: создание шаблонов документов и файлов данных, форматирование документов с помощью стилей; обращение к образцам документов («экспертам»), использование словаря символов и т.д.

Служебные письма и другие часто используемые документы *WinWord* предлагает создавать как объединенные документы. Здесь участвуют файл данных и шаблон. Файл содержит информацию типа: адреса, фамилии, предприятия и т.д. Шаблон содержит стандартный текст, графики, рисунки, одинаковые для каждого документа. В результате их соединения создается конкретный документ.

Созданные в текстовых редакторах документы запоминаются и хранятся в файлах, дисковой памяти ЭВМ. Чтобы облегчить поиск нужных файлов и сгруппировать их в соответствии с определенной классификацией, в файловой системе предусмотрена структура директорий (каталогов). Директории организованы в иерархическую структуру.

В практике делопроизводства в зависимости от объема документов и степени подготовки пользователей ЭВМ применяются различные прикладные программы по организации работы с документами.

При большом документообороте можно успешно использовать системы управления базами данных (СУБД). Такая система позволяет относительно просто создавать самостоятельно базы данных (БД) с различными структурами, вносить в них необходимые изменения и дополнения, хранить данные в одном и более файлах. Они могут быть связаны между собой или независимы друг от друга. Данные БД хранятся в табличной форме.

При работе с большим массивом документов БД имеют неоспоримые преимущества:

- при внесении сведений о документе в БД формируется единая справочная система по документам предприятия;
- ежедневно можно производить выборку документов с заданием строки исполнения.

Широкое распространение получает СУБД *Microsoft Access*. Она проста и удобна в эксплуатации, позволяет ввести сложнейшие базы данных с большим числом показателей и составлять небольшие офисные приложения к документам. Ввод данных, получение выходных форм и распечатка осуществляются средствами, предоставляемыми системой.

Для того чтобы более эффективно использовать несколько ПЭВМ, выполняющих обработку однотипной документации, создаются локальные вычислительные сети (ЛВС). Организация ЛВС позволяет использовать общие ресурсы ЭВМ, передаваемые в состав ЛВС: программы, базы данных, периферийные устройства (сканер, принтер и т.д.). В ЛВС одна ЭВМ большой производительности выполняет роль двойного сервера, управляющего

передачей данных и разделением периферийных устройств. Локальная сеть позволяет руководителю предприятия обращаться к документации секретаря, бухгалтера и специалистов, выводить ее на экран, проводить обработку документов, сводок, таблиц, обмениваться документами и сообщениями с сотрудниками и партнерами по бизнесу.

Использование локальной сети заметно ускоряет и упрощает выполнение нескольких взаимосвязанных работ [204].

С учетом специфики деятельности работников документационного обеспечения управления создается АРМ — это место пользователя, оборудованное средствами, необходимыми для автоматизации его функций: ЭВМ, принтер, факс-модем, сканер и т.д.

Обмен электронными документами осуществляется при помощи электронной почты. Она позволяет:

- отправить документы адресатам, входящим в автоматизированную информационную систему;
- получать подтверждения доставки документов по назначению;
- выводить на экран дисплея полученные документы;
- изменять и редактировать экземпляры, хранить их в памяти ПК и пересылать другому лицу;
- распечатывать полученные документы в необходимом количестве экземпляров;
- отправлять документы одному лицу или группе пользователей по списку;
- составлять и прикреплять к документам резолюции.

Документ, полученный и составленный с помощью автоматизированной системы, имеет юридическую силу при наличии подписи должностного лица.

Резюме

- Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности деятельности любой организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения. Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обеспечении управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического, лингвистического и др.).

- Требования к документам регламентируются государственными стандартами на организационно-распорядительную документацию. Существуют единые требования и правила оформления документов управления, которые установлены государственными нормативными актами.
- Неотъемлемыми качествами документов должны быть грамотность, краткость изложения и четкость формулировок.
- Организация работы с документами — это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителями, порядок прохождения документов в организации, их исполнение, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача их в архив.
- Электронная техника стала реальной необходимостью при решении задач документационного обеспечения управления предприятием. Использование ПЭВМ идет по двум основным направлениям:
 - документирование (создание) документов;
 - организация работы с документами.

Практическое задание

1. Напишите приказ о назначении на должность бухгалтера с соблюдением всех реквизитов документа.
2. Сформулируйте письменно основные правила по организации работы с документами.

Контрольные вопросы

1. Какие виды служебных документов вы знаете?
2. Назовите общие требования к документам.
3. В чем состоит назначение информационного обеспечения?
4. Перечислите требования к тексту документов.
5. Перечислите основные виды организационно-распорядительной документации.
6. Что включает в себя организация работы с документами?
7. Какие программы используются по организации работ с документами?
8. Перечислите основные виды справочно-информационной документации.

Рекомендуемая литература

Андронов Г. Современные методы ведения архивов на базе программно-технических средств // Управление персоналом. — 1999. — № 9.

Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 192 с.

Кузнецов С.Л. Хранение документов в электронной форме // Управление персоналом. — 1997. — № 40.

Кузнецов С.Л. Автоматизированные технологии в делопроизводстве // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Кузнецова Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Систем», 1999. — 320 с.

Ламекин В.Ф. Оргтехника (для вашего офиса). — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 1997. — 470 с.

Ларин М. Документационное обеспечение и информационный менеджмент // Управление персоналом. — 1997. — № 11.

Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения // Управление персоналом. — 1999. — № 8.

Стенюков М.В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению). — М.: Приор, 1998. — 96 с.

Стенюков М.В., Кузнецова О.А. Составление документов на компьютере. — М.: Приор, 1996. — 144 с.

Теплер Р. Как овладеть искусством делового письма: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. — 192 с.

ГЛАВА 13

МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

*Исход крупных дел часто зависит
от мелочей.*

Овидий

*Работа над текстом — Тренировка памяти — Записная
книжка руководителя — Умение слушать собеседника —
Разговор по телефону — Служебная командировка*

131. Работа над текстом

Существует много факторов, влияющих на личную организацию руководителя. Некоторые советы могут показаться простыми до примитивности, и тем не менее польза от них может быть весьма значительной. Существуют известные науке управления принципы и правила, которые следует свести воедино, превратив их в полезные привычки, доведенные до автоматизма.

Поток материала для чтения руководителем в виде деловых писем, газет, специальных публикаций, циркуляров, частной корреспонденции, служебных записок и т.п. становится все более насыщенным.

Примерно 30% своего времени менеджеры тратят на чтение деловых бумаг. Поэтому совершенствование техники чтения означает совершенствование организации собственного труда, возможность выиграть время.

Рациональное чтение позволяет лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означает потерю времени и пустую трату средств. Рационализация чтения начинается с поиска ответов на вопросы:

- Что я *должен* прочитать?
- Что я *обязан* прочитать?
- Что я *хочу* прочитать?
- Что я *хочу* с этим *предпринять*?
- Что я *предлагаю* с прочитанным *предпринять*?
- Что мне вообще *не нужно* читать?
- Что можно было бы прочитать *позднее*?

Мысленно поочередно отвечая на поставленные выше вопросы, можно «просеять» имеющийся материал, прежде чем приступить к его обработке. Небольшие тексты для серийной обработ-

ки целесообразно собирать в рабочие блоки и резервировать в своем недельном плане для их прочтения.

После завершения фазы селекции материала для чтения целесообразно использовать один из следующих методов чтения:

1) *ориентировочное* чтение — первое восприятие содержания, чтобы еще раз определиться самому, обрабатывать ли данный текст;

2) *изучающее* чтение — определение того, какая информация очень важна, менее важна или не нужна совсем;

3) *обобщающее* чтение — обобщение содержания или критическая оценка прочитанного материала, фиксация основных мыслей по поводу прочитанного.

При этом целесообразно руководствоваться определенными рекомендациями [68, с. 197]:

- При просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию вы хотите из него получить (некоторые рекомендуют, например, перед прочтением книги составить список вопросов, на которые хотелось бы получить ответ в данной книге).
- Просмотрите название глав и разделов, пробежите глазами тексты на суперобложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительное замечание и введение.
- Выясните, что бы вы хотели прочитать более интенсивно. При просмотре отдельных разделов обращайте внимание на вводные и заключительные фразы, а также на ключевые слова.
- Не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и различных отступлениях автора.
- Больше, чем словам, следуйте смысловому содержанию и идее текста. Старайтесь понять, прежде всего, смысл высказываний частного и общего порядка.
- Отыскивайте смысловые указатели, такие, как подзаголовки, выделенные слова и предложения, а также таблицы. Указатели в виде слов обращают ваше внимание на определенные вводные замечания, усиления или акценты в тексте.
- Такие вводные сигналы, как «особенно», «следовательно», «поэтому», «так как» и т.п., указывают на основную или поясняющую мысль; здесь имеет смысл прочитать предыдущее или последующее предложение.
- Усиливающие сигналы («такие», «кроме того», «дополнительно» и т.п.) подчеркивают мысль, которая уже ранее кратко изложена.

- Изменяющие сигналы («но», «не говоря о», «с другой стороны», «однако», «напротив», «хотя», «несмотря на», «скорее» и др.) указывают на то, что направление (или тенденция) хода мысли меняется на противоположное.
- Опускайте малоинформативные места и замедляйте темп чтения важных участков текста.
- Учитывайте также специфику структуры различных текстов:
 - справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале, а второстепенную — в конце;
 - в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу существенная информация (а именно выводы автора) приводится, как правило, лишь в заключительном предложении;
 - специальные статьи содержат во введении описание проблемы, в основной части — разработку путей ее решения и в заключительной части — выводы или взгляд в будущее.
- Обрабатывайте текст с помощью разного рода пометок, выписок и т.п.

Наряду с улучшением методики чтения при желании можно повысить скорость чтения.

Читать быстрее можно за счет избавления от вредных привычек и отвлекающих факторов, а также за счет совершенствования самой методики чтения.

Существует ряд факторов, мешающих быстрому чтению [68, с. 199]:

- *Чтение по буквам и слогам* — если взгляд проходит от буквы к букве или от слога к слогу. Каждый из этих знаков становится точкой фиксации, и чтение получается спотыкающимся, а темп — низким. Цель состоит в том, чтобы сразу фиксировать как можно больше слов.
- *Внутреннее проговаривание читаемого* — вокализация. Привычка беззвучно (про себя) более или менее отчетливо проговаривать текст с помощью инструментов общения (губ, языка, голосовых связок) существенно снижает объем прочитанного в единицу времени: темп чтения ограничивается темпом произнесения. Поэтому старайтесь, в частности, не раскрывать губ. Цель состоит в том, чтобы как можно больше слов «вместить» в поле зрения и сразу понять их значение.
- *Возвращение к прочитанным местам в тексте*. Если ваш взгляд постоянно возвращается назад к уже прочитанному

(три строки вперед, одна назад), то вы искусственно увеличиваете объем текста и снижаете скорость чтения.

- *Недостаточная концентрация* и (или) слабый интерес ведут к тому, что вы «скользите» по тексту, не усваивая содержания и не воспринимая информацию.
- *Слежение пальцем или карандашом* («костыли» для чтения). Скорость чтения возрастет, если вы сможете охватывать сразу целые группы слов, несущие определенный смысл.
- *Позы, неудобные для чтения*. Не читайте, например, лежа, поскольку так быстрее наступает усталость и снижается внимание.

Необходимо привыкать к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать после чтения.

Это достигается путем применения следующих приемов:

- *выделением важных мест* (пометок, выписок из текста);
- *маркировкой текста*. Полезно каждому разработать собственные обозначения примерно по таким смысловым группам: «важно», «под вопросом», «проверить», «пример», «сделать выписку», «обратить внимание», «снять ксерокопию», «новая теория», «устаревшие взгляды», «резюме», «имя», «противоречие», «в картотеку» и т.п. и ими постоянно пользоваться.

Что следует запомнить по технологии быстрого чтения?

Обрабатывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять ступеней: обзор, постановка вопросов, чтение, обобщение, повторение.

Обзор. Сначала следует узнать, какую информацию несет книга или документ в целом. Для этого прорабатываются такие вспомогательные материалы:

- предисловие и введение;
- оглавление и текст на обложке;
- рубрики и подзаголовки глав;
- резюме и выводы;
- поименный и предметный указатели.

В итоге можно судить о содержании и решать, какие разделы вообще нужно прочитать.

Постановка вопросов. Постановка вопросов к тексту стимулирует активное чтение, а также способствует повышению внимания (мотивации к чтению), помогает отделить существенное от несущественного, читать критически, концентрированно, исключает необходимость повторного чтения.

Чтение. Это целевое и концентрированное восприятие материала. Для этого можно воспользоваться вспомогательными

средствами: различными выделениями текста, графиками, указаниями, ссылками.

Обобщение. Прочитанный текст нуждается в обобщении, чтобы удостовериться, что материал усвоен. Особенно помогают при этом вопросы к тексту, которые ставятся в начале чтения.

Переход от постановки вопросов к чтению и обобщению материала поддерживает мотивацию к чтению и предотвращает наступление усталости.

Повторение. Завершающее повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе проработки текста, дополнению отдельных пометок, завершению работы над текстом, например с помощью выписок.

Необходимо еще раз с помощью вопросов подстраховаться в том, что касается важнейших ответов и обобщений.

При работе с книгой, корреспонденцией следует соблюдать ряд полезных правил.

Основные правила чтения:

1. *Связывайте* читаемое с уже имеющимся у вас запасом знаний.

Необходимо, чтобы вновь воспринимаемое ассоциировалось с тем запасом представлений, которые по данному вопросу уже имеются.

2. *Читайте систематически.* Это правило затрагивает два вопроса: о системе в самом процессе чтения и о системе в подборе материалов для чтения. Опыт работы над книгой говорит о том, что лучше каждый день систематически читать по 2 ч, чем урывками по 5—6 ч.

3. *Читайте медленно и вдумчиво.*

4. *Подразделяйте прочитанное* на более или менее важное и усваивайте только важное.

5. *Постарайтесь развить в себе внимание.*

6. *Привлекайте к акту восприятия все наличие внешних чувств* (слух, зрение, осязание).

7. *Читайте с карандашом в руках.*

Работа с карандашом дает нам возможность использовать так называемый графический рефлекс (рефлекс письма), который значительно облегчает восприятие и запоминание материала и способствует развитию нашей моторной (двигательной) памяти.

Это правило можно подразделить на два: работайте с карандашом внутри книги и работайте с карандашом вне книги. В первом случае это значит использовать систему подчеркивания и отчеркивания.

Работать с карандашом вне книги — это значит делать записи о прочитанной книге. Существует несколько способов таких записей. Например, составление «паспорта» книги:

- 1) полное и точное название книги;
- 2) автор;
- 3) издательство;
- 4) редакция и предисловие;
- 5) краткое содержание книги (6—7 строчек);
- 6) на какие новые мысли навела вас книга;
- 7) были ли случаи в вашей жизни, подтверждающие или отрицающие сказанное в книге;
- 8) какую другую книгу напоминает вам прочитанная книга;
- 9) что в общем и целом дала вам эта книга.

Ниже приведен образец карточка для выписки.

Образец карточки для выписки

№ _____	день _____	год _____
Тема (проблема) _____		
Автор _____	стр. _____	Название книги _____
Изд-во _____		
Краткое содержание _____		

Мое мнение _____		
Где использовать _____		
Примечание _____		

Другим вариантом работы с карандашом является письменное составление конспекта и плана прочитанного в книге.

Под *конспектом прочитанного* следует понимать краткое изложение прочитанного на бумаге. В его состав входят три основных элемента: план, тезисы и фактический материал.

План прочитанного — перечень вопросов (кратко сформулированных), затрагиваемых в данной книге, статье или отрывке.

Тезис — кратко сформулированная основная мысль прочитанного.

Выше говорилось о работе над одной книгой, теперь вашему вниманию предлагается несколько кратких правил работы над несколькими книгами.

- Просмотрите все подобранные по данной теме книги и, пользуясь оглавлением, предисловием, заголовками и по-

метками внутри книги, установите, какие главы, параграфы и отдельные страницы так или иначе касаются данной темы.

- Прочтите один раз весь выделенный материал по всем подобраным книгам, составьте указатель материалов и занесите туда название книг, основное обозначение мыслей, фактов и определений с указанием соответствующих страниц.
- Выберите одну из книг в качестве основной, а остальные используйте в качестве дополняющих, варьирующих или оспаривающих основную книгу.
- Выпишите весь оставшийся (после тщательного отсева) материал из отдельных книг на карточки или разнесите его по графам конспекта.

Каждому руководителю необходимо знать, как качественно и быстро писать документы [225, с. 161].

Не хватайтесь сразу за перо, продумайте план своей работы над документом, не упуская деталей. Последовательность этапов работы над документом можно определить следующим образом:

1. Составление краткого плана-конспекта, включающего последовательность изложения, объем работы, учет всех материалов, необходимых для данной работы. Словом, на этом этапе прорабатывается содержание буквально каждой страницы. Это именно тот процесс, про который писатели говорят: «В голове я уже написал свою книгу».
2. Сортировка материалов: на этой стадии идет уточнение всех имеющихся в вашем распоряжении данных. Кое-что отбрасывается за ненадобностью, другое, наоборот, включается в контекст повествования.
3. Определение последовательности подачи материалов, т.е., грубо говоря, что за чем идет. Можно сказать, что это подготовка оглавления, где вы перечислите названия всех глав с краткими пометками о том, что включает каждая из них.
4. Подготовка проекта документа, а проще — черновика, в котором уже в законченном виде просматривается готовый результат вашей работы.
5. Редактирование: окончательная сверка документа с вашим планом-конспектом. И не расстраивайтесь, если, работая над бумагами в первый раз, вы получаете на стадии редактирования довольно сырой документ. Редактируйте его еще и еще. Чем больше времени вы потратите на шлифовку документа, тем качественнее и весомее будет результат вашей работы. Постепенно приходит опыт, и вот уже из-под вашего пера выходят действительно совершенные документы

и по стилю, и по форме, и, что главное, по содержанию. Эффект от таких документов будет соответствующим: договоры будут заключены, планы утверждены, программы одобрены.

Взятая вами на вооружение последовательность этапов работы над документами, несмотря на всю кажущуюся громоздкость и многочисленность пунктов, позволяет существенно сократить время, которое вы тратите на написание разных служебных бумаг.

13.2. Тренировка памяти

Как показывают наблюдения, немногие люди обладают хорошей памятью. Однако при желании ее можно развивать. Применение следующих способов и методов позволяет значительно улучшить память [79, 141, 207].

Существует три таких «естественных закона запоминания»: впечатление, повторение, ассоциация. Нужно получить глубокое, яркое впечатление о том, что вы хотите запомнить. Для этого вы должны:

1. Сосредоточиться.
2. Внимательно наблюдать.
3. Получить впечатления при помощи возможно большего числа органов чувств.
4. Прежде всего постараться получить зрительное впечатление. Оно прочнее.

При повторении имейте в виду следующее:

1. Повторяйте текст снова и снова, пока он не закрепится в вашей памяти.
2. Запомнив что-либо, мы за первые восемь часов забываем столько же, сколько за предыдущие 30 дней; поэтому просматривайте свои записи вновь за несколько минут до выступления.

Хороший способ запомнить факт — это ассоциировать его с каким-либо другим фактом [13, с. 340].

Основой укрепления памяти является *наблюдательность*. Мы не можем запомнить ничего, что ускользнуло бы от нашего наблюдения. А после наблюдения наступает второй этап — *ассоциативное мышление*: путем разглядывания или на слух запоминание возможно, только если объект ассоциируется в нашем сознании с чем-либо, что мы уже знаем или помним.

Большинство запоминаемого ассоциируется с уже известным нам бессознательно. Вы не осознаете процессов, протекающих в вашем подсознании: то, что прочно ассоциируется, — запоминается, что не образует прочных ассоциативных связей — забывается.

Как же научиться образовывать сознательные ассоциативные связи? Первая задача — заинтересовать себя запоминанием имен, лиц, дат, фактов, и тогда вы будете способны удерживать их в памяти. Затем необходимо усвоить приемы ассоциации.

Метод связок

Суть его в том, что тренировка вашей памяти основывается на мысленных образах и картинах, причем успех будет во многом зависеть от того, удастся ли вам сделать эти образы и картины забавными.

Вот, например, двадцать предметов, которые вы должны запомнить в короткое время: «ковер, бумага, бутылка, кровать, рыба, кресло, окно, телефон, сигарета, гвоздь, пишущая машинка, ботинок, микрофон, ручка, телевизор, тарелка, орех, автомобиль, кофеварка, кирпич».

Постараемся создать мысленную картину из перечисленных двадцати предметов. Вы должны нарисовать себе яркий мысленный образ — не буквы, не слова, а именно яркую картину.

Теперь вы начинаете непосредственно тренировать вашу память. Вам нужно ассоциировать ковер с бумагой. Ассоциация должна быть, насколько возможно, аналогична и забавна. Например, вы можете представить свой домашний ковер, сделанным из бумаги. Представьте себя прогуливающимся по этому ковру и постарайтесь услышать шорох под ногами. Листок бумаги, лежащий на ковре, не подойдет — это слишком логично.

Логическая ассоциация не способствует запоминанию.

Переходите к следующему шагу, свяжите бумагу с бутылкой. О ковре пока забудьте. Конструируйте следующим образом: бумага + бутылка. Представьте себе, что вы со всех сторон читаете огромную бутылку, на которой, как на бумаге, написано письмо, или, скажем, бутылку, из которой вместо ожидаемого лимонада ползет жеваная бумага.

Далее идет кровать. Можно зрительно представить себя спящим в бутылке или поглощающим кефир, льющийся из... кровати. Хорошо разглядите это мысленным взором и тут же перестаньте об этом думать.

Следующий предмет — рыба. Допустим, вы собрались лечь спать, а на вашей кровати покоится гигантская рыба!

Теперь — рыба и кресло. Пусть огромная рыба сидит в кресле или кресло имеет форму рыбины.

Кресло и окно — представьте себя, ставящим кресло на окно. Представили? Переходим дальше.

Окно и телефон. Это может быть окно в виде громадного телефонного диска.

Телефон и сигареты. Вы курите телефонную трубку или, взяв ее в руки, подвергаетесь нападению миллиона зажженных сигарет, вылетающих из этой трубки.

Сигарета и гвоздь. Горящие сигареты, вылетающие из телефонной трубки, на лету превращаются в громадные гвозди и впиываются в стену.

Гвоздь и пишущая машинка. Вы пробиваете пишущую машинку громадным гвоздем или все клавиши вашей машинки — гвозди.

Пишущая машинка и ботинок — пусть вы надели на ноги пишущие машинки или печатаете не руками, а ботинками.

Ботинок и микрофон. Вы — эстрадный певец и носите за собой большой рваный ботинок вместо микрофона.

Микрофон и ручка. Вы пишете микрофоном.

Ручка и телевизор. Ручки исполняют песню на огромном телевизионном экране или же вам преподносят гигантскую ручку, в которую смонтирован телевизор.

Телевизор и тарелка. Вы смотрите передачу на телевизионном экране в форме тарелки или же вам подают еду на плоском телевизоре.

Тарелка и орех. Вы пытаетесь раскусить орех, но он разбивается, так как это тарелка; или же вам сервирован обед в ореховых скорлупах.

Орех и автомобиль. Огромный орех за рулем или вы ведете вместо машины гигантский орех.

Автомобиль и кофеварка. Большая кофеварка правит автомобилем или кофе варится в автомобиле, спящем на кофеварке.

Кофеварка и кирпич. В вашу кофеварку вместо кофе насыпаны кирпичи.

Вот и все. Если вам удалось достаточно ясно увидеть эти картины мысленным взором, вам не составит труда запомнить весь перечень. Объяснить это труднее и дольше, чем сделать.

А теперь воспроизведите весь перечень. Первое — ковер; он немедленно влечет за собою бумагу. За бумагой «вытягивается» бутылка и т.д. Ну как? Думается, что вам удалось вспомнить все. Составьте новый перечень и проверьте себя.

Вот четыре простых правила, которые вам помогут составлять ассоциативные связи.

1. Искажайте пропорции. Помните, мы часто употребляем слова «гигантский», «громадный»?
2. Представляйте предметы в активном действии. Поэтому сигареты не просто вылетают из телефонной трубки, но нападают на вас.

3. Увеличивайте количество предметов. Поэтому на экране телевизора вы видите не одну, а множество ручек.
4. Меняйте функции предметов местами. Этот прием предлагается особенно часто.

Система зацепок

Теперь предлагается вам научиться запоминать числа и цифры. Это, пожалуй, самое трудное, так как число само по себе абстрактно. Система зацепок — это подстановка предметов вместо цифр. Предлагаются разные буквы для цифр: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Вначале вы должны будете запомнить числовой ряд, в котором представлена цифра 8. Это не составит труда (употребляем первые или последние согласные буквы названий этих цифр).

Буква для цифры 0 всегда будет Л.

Для цифр: 1 — Н;
2 — В;
3 — Р;
4 — Ч;
5 — П;
6 — Ш;
7 — С;
8 — М;
9 — Д.

Закройте страницу и попытайтесь повторить весь ряд. Если это трудно, то запомните мнемоническую фразу: **ЛеНиВец Руче-Мар ПиШи Сидя**.

Согласные этой фразы образуют нужный буквенный ряд.

Остальное просто. Например, вам нужно запомнить адрес: дом 85, квартира 29. Для вас это будет читаться как МПВД. А вот слово «ВоДа» обозначает 29, слово «МыШь» — это 86.

Главная разница между методом связок и зацепок состоит в том, что первый из них применяется для запоминания чего-либо по порядку, а второй — вразбивку. Не думайте, что метода связок вполне достаточно. Система зацепок неоценима при запоминании телефонов, адресов, длинных чисел и т.д., вообще всего, что касается цифр.

Еще один из способов укрепления памяти — *тренировка наблюдательности* (смотри ниже).

СМОТРИТЕ новый кинофильм **В**
В КИНОТЕАТРЕ «КОСМОС»

Прочли вы это объявление? Отвернитесь и повторите его. Что же там написано? «Смотрите новый кинофильм в кинотеатре «Космос»? Многие кивнут. Но ведь на самом деле там написано: «Смотрите новый кинофильм в кинотеатре «Космос». Предлог «в» повторен дважды. Предложите прочесть это объявление вашим друзьям. Уверюем вас, что не многие с честью пройдут это испытание.

Хороший способ тренировки — наблюдения в автобусе или другом виде общественного транспорта. Мимолетно взглянув на чье-либо лицо, попытайтесь тут же представить его по памяти. Затем бросьте еще один недолгий взгляд и проверьте себя. Вы увидите, что с каждой тренировкой ваш взгляд ловит все больше подробностей.

Таким образом, тренируя свою наблюдательность, употребляя систему зацепок и связок, заставляя работать ваше воображение, вы тем самым развиваете свою память.

13.3. Записная книжка руководителя

Записная книжка необходима в работе любого руководителя. Существует множество разнообразных форм записных книжек:

- телефонно-адресные;
- ежедневники;
- записная книжка для приема посетителей;
- целевая записная книжка;
- дневник личной работы;
- книга для телефонных разговоров.

Но все эти виды записных книжек можно объединить в три основные группы:

- 1) записные книжки с алфавитом;
- 2) ежедневники;
- 3) обычные записные книжки.

Записные книжки с алфавитом используются для нахождения необходимой записи, так как они снабжены поисковым ключом — буквами алфавита. Такие записные книжки удобно использовать для записи фамилий, адресов и телефонов.

Ежедневники предназначены для планирования дел на неделю, месяц, год. В заполнении дневника не должно быть мелочей.

1. Все записи здесь должны быть достаточно подробными и понятными.
2. В дневнике должно найтись место для некоторых, важных для вашего секретаря пометок, которые можно было бы расшифровать в ваше отсутствие.

3. Записи должны делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было легко изменить, не допуская неряшливости в дневнике.

Поисковым ключом здесь является «месяц—год», что и позволяет составлять планы на любой день в течение года. Но ежедневники имеют и свои недостатки: большой формат и толщина, из-за которых их нельзя хранить в кармане. Существует еще одна причина неудобства: обычно на определенный день отводится либо страница, либо лист. Следовательно, количество листов ежедневника зависит от количества дней в году. А так как иногда выдаются практически пустые дни, страницы заполняются неравномерно. И к концу года в ежедневнике оказывается около трети пустых страниц.

Одним из основных достоинств обычной записной книжки является малый формат, позволяющий иметь ее всегда под рукой. Недостатком же является отсутствие поисковых ключей. Для поиска информации приходится перелистывать всю книжку.

Простую модернизацию записной книжки, позволяющую ее малый формат объединить с поиском по ключу и эффективным методом планирования дел ежедневника, предлагает В.И. Барков [12].

Основная идея заключается в том, чтобы вынести поисковые ключи и записывать их значение при внесении информации в записную книжку. Поисковым ключом являются имя и число месяца:

Месяц: декабрь		
1. 46, 47	11.	21.
2. 49	12.	22.
3. 47, 48, 50	13.	23.
4.	14.	24.
5. 50	15.	25.
6.	16.	26.
7.	17. 24	27. 50
8.	18.	28.
9.	19.	29.
10.	20.	30.
		31.

Цифры обозначают числа указанного месяца.

Нужно подготовить 12 страниц, по числу месяцев года. Календарь готов. Остальные страницы пронумеровать обычным способом. Перед вами «новая» записная книжка. Как ею пользоваться? Например, вам необходимо купить билеты в театр на 5 декабря. Вы открываете книжку на текущей странице и записываете дату, время и свое намерение:

Затем открываете календарь на текущий месяц и в строке 5 записываете номер текущей страницы. В нашем случае ее номер — 50. Если в этой строке уже записаны числа, то их нужно разделить запятыми. Теперь вы уже не забудете про театр.

Если пожелаете узнать список дел на 5 декабря, вы откроете календарь на декабрь и смотрите строку 5. А затем смотрите страницы, которые здесь указаны. Получается список запланированных дел.

В такую книжку удобно записывать не только планируемые дела, но и любую информацию, которая может вам пригодиться.

Реформа записной книжки

У современного делового человека много дел. А времени всего 24 ч в сутки. Чтобы его оптимально использовать, надо это время рационально спланировать, продумать, распределить — в какой последовательности выполнять запланированные дела. Тренировки памяти полезны, но они требуют использования длительного времени, а это не всем доступно.

Обычно у руководителя на письменном столе находятся два «оргприспособления»: перекидной календарь и лист бумаги. Туда он и вносит в бессистемном порядке все предстоящие на сегодня, завтра, послезавтра и подлежащие запоминанию дела.

Кроме адресов и телефонов, каждый из нас записывает и личные дела, которые нужно выполнить сегодня или завтра, либо в ближайшее время. Записная книжка для этой цели не годится, в ней могут «утонуть» нужные вам сведения. Кроме того, ведь часть записей придется вычеркнуть, дополнять новыми, в связи с изменяющимися сроками. Все эти записи должны быть кратки. Возникает необходимость в систематизации заполнения записной книжки.

Эту проблему в какой-то мере помогает решить простейшее организационное мероприятие. На протяжении многих лет у авторов статьи «Реформа записной книжки» вырабатывалась система, в эффективности которой убедились многие [71].

Заключается она в следующем. Записная книжка состоит из набора листков, меняющихся еженедельно и обновляемых систематически.

Раз в неделю два листа писчей бумаги складываются вчетверо и разрываются по линии сгиба. Получается 8 листков. Рациональ-

но иметь записную книжку форматом, соответствующим размеру этих листков. На семи листках сверху подписываются число, месяц и день недели (8. 11. Суб.). Восьмой лист остается для всяких заметок.

Кроме этих восьми листков, заведите вкладыши, состоящие из двух восьмушек, так называемый резерв дел, куда записываются дела, срок исполнения которых наступает позднее текущей недели. Приступая к заполнению очередных семи листков, вы просматриваете резерв и выбираете из него дела, приходящиеся на эту неделю, вписывая их в соответствующие листки.

Ежедневно в конце дня просматривайте листок за прошедший день, вычеркивайте выполненные дела.

Записи на очередном листке можно производить в таком порядке: в начале листка — дела, приходящиеся на утро; в середине — дневник; а вечерние — в конце листка. Дела, связанные с выходом или выездом, обводите кружком.

Вот и вся система. Конечно, куда удобнее и приятнее было бы пользоваться записными книжками, напечатанными в типографии с учетом изложенных принципов ее построения.

К сожалению, имеющиеся в продаже записные книжки для предлагаемой системы непригодны. В них для каждого дня отводится слишком мало места, а то, что они рассчитаны на целый год, делает их неудобными из-за чрезмерной толщины.

Еще один совет. Вспомните, как бывает обидно, если вы вовремя не поздравили кого-нибудь с днем рождения, праздником и т.д. Полагаться в таких случаях на память нельзя. Для этой цели в записной книжке рекомендуется выделить 12 страниц (по числу месяцев в году), куда и заносятся памятные даты.

Из всего сказанного можно сделать вывод: записывайте необходимую вам информацию в записную книжку, которая должна быть компактной и выполнять функцию «оперативной памяти».

13.4. Умение слушать собеседника

В любой ситуации общения есть три основных ступени.

Ступень первая. Остановись и оцени обстановку, прислушайся к своему отношению к ней.

Ступень вторая. Посмотри на человека: что он пытается выразить своими жестами и мимикой?

Ступень третья. Слушай беспристрастно, что тебе хотят сказать [144, с. 41].

Беда многих руководителей и вечно куда-то спешащих деловых людей состоит в том, что они не умеют быть терпеливыми и

внимательными слушателями. Эффективность слушания во всем мире падает. Мы запоминаем не более 25% из того, что слышим. В итоге возникает необходимость повторять, переделывать, терять время.

В чем заключаются наши ошибки, если в общении мы ориентированы на себя, а не на партнера, т.е. больше говорим сами?

1. Мы не организуем свои мысли перед тем, как их высказать. Говорим спонтанно, надеясь, а точнее, требуя, чтобы другие поспедали за нами.
2. Употребляем формулировки, сокращения, специальные термины, которые должны представить нас в качестве знатока и эксперта, но могут быть совершенно не понятны собеседнику.
3. Говорим слишком длинно и хотим слишком много выразить в одном высказывании. Слушатель к концу фразы уже не помнит, что было в начале. Каждая следующая информация «забывает» предыдущую.
4. Стремимся затронуть слишком много проблем в одном предложении. Наши многочисленные идеи воспринимаются далеко не в полном объеме.
5. Говорим, не обращая внимания на содержание высказываний собеседника, не воспринимаем его слова, жесты, аргументы, а это значит — не воспринимать его самого.

А вот такие типичные ошибки при выслушивании собеседника мы совершаем:

1. Не воспринимаем смысл того, что говорят. Фразы проходят мимо нашего внимания. Они просто не имеют для нас значения, и собеседник это прекрасно чувствует.
2. Часто обдумываем свои аргументы и возражения, пока собеседник еще говорит.
3. Хотим быть умнее собеседника и думаем, где и как можно улучшить его предложение, вместо того, чтобы понять его.
4. Часто вообще не слушаем, потому что говорящий нам неприятен, вызывает неуверенность, просто не нравится.

Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

1. Направляйте свое внимание на собеседника.
2. Следите за невербальными знаками.
3. Откладывайте свои суждения.
4. Не позволяйте себе перебивать собеседника.
5. Проверяйте свое понимание.
6. Выявляйте логику высказываний.
7. Предоставляйте собеседнику свою поддержку.

Как выслушать доклад или лекцию

Ответ на этот вопрос надо искать в области физиологии, психологии и рефлексологии.

1. Найдите свой интерес в теме. Интерес облегчает восприятие, помогает усвоению — когда мы слушаем то, что нас интересует, мы пользуемся непроизвольным вниманием. Когда же слушаем то, что нас мало интересует, мы используем произвольное внимание.
2. Подготавливайтесь к слушанию. Эта предварительная подготовка может идти по четырем направлениям:
 - а) по линии серьезной и глубокой предварительной проработки той темы, которую будет излагать докладчик;
 - б) по линии внимательного ознакомления с тезисами доклада;
 - в) по линии более или менее быстрого ознакомления с программой или планом доклада;
 - г) по линии предварительного собеседования по поводу доклада.
3. Слушайте с максимальным вниманием.
4. Сохраняйте равномерное внимание в течение всего времени слушания.
5. Слушайте одновременно докладчика и самого себя. Параллельно с мыслями докладчика по ассоциации возникают собственные мысли. Их появление говорит о том, что в вашем сознании начался процесс переработки слушаемого.
6. Слушайте и одновременно записывайте. Это помогает усвоению, освобождает память от лишней нагрузки.

Образец листа для записи слушаемого

« ____ » _____ 200__ г.			
Запись № _____			
Доклад (лекция, диспут) на тему _____			
Докладчик _____			
Оппоненты _____			
<i>Основные мысли и факты доклада</i>	<i>Собственные мысли по существу доклада или вопросы к докладчику</i>	<i>Справочно-ссылочный материал</i>	<i>Методы построения и приемы изложения докладчиком</i>

Полезно фиксировать следующие пять элементов выступления:

- а) Основные мысли докладчика и наиболее выдающиеся факты, приводимые им.
 - б) Свои собственные мысли, идущие по ассоциации, параллельно с мыслями докладчика.
 - в) Вопросы докладчику. То, что вы все время начеку и боитесь забыть свой вопрос к докладчику, мешает воспринимать более серьезный материал.
 - г) Всякого рода справки и ссылки докладчика. Именно они усиленно помогают нам впоследствии широко и глубоко проработать тему.
 - д) Метод построения доклада и приемы изложения докладчиком. Уловить метод построения доклада — значит наполовину овладеть им, а ухватить приемы изложения — значит самому учиться докладывать.
7. Записывайте сокращенно, пользуясь условными знаками.
 8. Не откладывайте разбор записанного ни на один день. Память не способна надолго удерживать новый, еще не закреплённый материал, поэтому расшифровка набросков должна начаться немедленно после заслушивания доклада.
 9. Не спорьте с докладчиком в процессе слушания. Слушатель только кратко намечает «неправильные ходы» докладчика, свои возражения, свои контрпредложения, но детализировать их он не должен — это надо делать после прослушивания доклада.
 10. Рационально используйте перерыв во время доклада для подытоживания прослушанного.

13.5. Разговор по телефону

Телефон, дополняя традиционные способы общения между людьми, позволил существенно увеличить скорость обмена информацией. Время телефонных разговоров постоянно увеличивается, а их количество непрерывно растет.

С чересчур настойчивыми звонками можно бороться точно так же, как и с назойливыми посетителями: свести к минимуму разговор; отложить его на более удобное время; прервать, сославшись на то, что вы заняты; придумать нечто такое, что позволит вам не снимать трубку, когда звонят не те, кто вам нужен.

Любой звонок создает проблему уже хотя бы потому, что отвлекает от работы, а есть еще звонки, которые просто раздражают. Вы не хотите говорить с этим человеком ни по телефону, ни

лично, а он все равно надоедает. Другой же, хоть и неплохой человек, но болтуш, пустомеля, часами может говорить ни о чем. Как бороться со всей этой лавиной звонков? Возможно, некоторые из приведенных ниже советов помогут вам [225, с. 114].

1. Проверьте по табло определителя, кто именно звонит и откуда, и только потом снимайте трубку.
2. Основную массу звонков переключайте на своего секретаря.
3. Попросите своих коллег отвечать по телефону, пока вы заняты какой-то срочной работой.
4. Сообщите всем, кто так или иначе связан с вами по работе, в какое время вам нельзя звонить.
5. Используйте автоответчик.
6. Приучайте своих абонентов к тому, что у вас есть определенное время для телефонных разговоров.
7. Переадресуйте телефонные звонки по некоторым вопросам тем, кто конкретно занимается этой работой.
8. Назовите абоненту имя своего секретаря или помощника.
9. Будьте бескомпромиссны, когда на проводе повиснет один из любителей поболтать.
10. Сразу же оговорите продолжительность разговора.
11. Четко дайте понять, что приближаетесь к концу разговора.
12. Если не помогает ни один из приведенных выше способов, не церемоньтесь. В конце концов, речь идет прежде всего о вашем же времени, а здесь не до церемоний, если другой человек упорно отказывается понимать, что оно дорого стоит.

В рекомендациях для руководителей некоторых фирм сказано, что руководитель должен: избегать длительных телефонных разговоров: всегда заранее знать, ради чего снимается телефонная трубка и с кем предстоит разговор; вести все телефонные переговоры только на деловом уровне.

Мало кто задумывается, что телефонный разговор нужно готовить. Подготовка должна включать:

- поиск и подбор нужного материала,
- обдумывание разговора.
- составление плана разговора.

Умение общаться по телефону и принимать сообщения, к сожалению, присуще не каждому. Человек неопытный вообще может пропустить половину информации или забыть спросить о таких важных подробностях, как дата предполагаемой встречи, время, место. Также нельзя не учитывать важности умения говорить за другого и принимать информацию, адресованную ему.

Рассмотрим ключевые моменты в умении вести телефонный разговор. К их числу относятся [15, с. 40]:

- умение внимательно слушать;
- привычка все записывать;
- умение корректно ставить вопросы.

Снимая трубку, чтобы ответить на звонок, надо, прежде всего, внимательно выслушать абонента. Иначе, если человек не услышит по телефону, к кому обращается абонент, или неправильно истолкует его слова, то это нанесет урон репутации фирмы. Если на линии какие-то помехи, плохая слышимость, надо сразу обратиться к мастерам, чтобы они устранили все неисправности или проверили линию.

Если что-то в течение разговора осталось неясным, можно попросить говорящего сообщить некоторые дополнительные сведения. Также можно заранее составить контрольный перечень вопросов, которые следует задать, чтобы выяснить все обстоятельства дела.

Масса времени бесплодно тратится в офисах и учреждениях из-за того, что неквалифицированно, или просто небрежно, ведется запись телефонных разговоров. Начинаются повторные звонки, попытки прояснить вопросы уже по второму или третьему кругу. Все это требует времени, отвлекает людей от работы — одним словом, привносит дополнительную суету и нервозность. Бывает и так, что вы находитесь в другом месте и вам надо срочно связаться со своей фирмой, что-то выяснить. И здесь особенно необходима четкая и детальная фиксация всех телефонных звонков, следовать которой должны все ваши подчиненные.

Телефонные бланки — это серьезный документ и заслуживает такого же к себе отношения. В конце концов, один телефонный звонок может круто изменить не только вашу жизнь, но и судьбу всей вашей фирмы. Необходимо хранить на бланках записи всех служебных телефонных разговоров. Хорошо, чтобы формат бланка соответствовал обычной книжной странице или листу бумаги формата А4. Тогда их легко подшивать в специально заведенной для этого папке. Можно использовать разноцветные бланки для большей наглядности, чтобы их можно было без труда отыскать среди прочих канцелярских бумаг [227, с. 117].

Важно не только фиксировать все разговоры на бумаге, но и уметь решать по ходу дела, что делать с тем или иным звонком.

Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимных представлений;
- введения собеседника в курс дела;

- обсуждения ситуаций;
- заключения.

Взаимные представления. Телефонный вызов осуществляет вы. Разговор идет по местной телефонной сети учреждения. В этом случае назовите свою фамилию и отдел, где вы работаете, а затем попросите позвать к телефону нужного вам человека, назвав его имя, отчество, фамилию и должность. Должность называют в случаях оперативного вызова руководителей.

Отвечая на телефонный вызов, назовите ваш отдел, учреждение и фамилию.

Если произошла ошибка в наборе номера, недоразумение, это сразу же выяснится. Кроме того, подобное начало разговора напомнит собеседнику, что теперь его очередь назвать себя и кратко изложить интересующий вопрос.

Если нужного вашему собеседнику лица нет на месте, вы должны назвать время, когда этот человек будет на месте, номер телефона, по которому можно найти требуемого человека, спросить и записать: имя, отчество, фамилию, должность и название учреждения, где работает собеседник, номер его телефона. Листок с данными положите на стол сотрудника, которого вызывали.

Если вопрос, который интересует собеседника, может быть решен другим сотрудником, пригласите его к аппарату, сообщив абоненту его должность, имя, отчество, фамилию.

Введение собеседника в курс дела. При разговоре по телефону необходимо учитывать и технические особенности аппаратуры проводной связи.

Не говорите в микрофон телефонной трубки слишком громко.

Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются.

Обсуждение ситуаций. Это главный и обычно самый длительный этап телефонного разговора. На этом этапе один из собеседников определяет свое отношение к тому или иному вопросу либо сообщает интересные факты.

Лаконизм разговора при обсуждении ситуаций достигается за счет вопросов, требующих короткого и конкретного ответа. Эти вопросы должны быть продуманы вами до начала разговора и включены в его план. Во время разговора собеседники должны следить за тем, чтобы не было повторных возвращений к уже сказанному.

Заключение. Заключительные слова обычно зависят от качества обсуждения ситуаций и от того, как собеседник понял вас.

Телефонный разговор обычно заканчивается тогда, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие вопросы.

13.6. Служебная командировка

По мере развития хозяйственных связей поток командировок возрастает. Командировки нередко связаны с большими затратами времени и средств.

Очень много различных конференций и симпозиумов, проводимых за границей или на каком-нибудь фешенебельном курорте, с таким же успехом могли состояться и без вашего участия. А потому первое условие, которое надо соблюсти, готовясь отправиться в поездку, — тщательно продумать следующие моменты:

1. Командировка организуется не ради вашего личного удовольствия и, планируя ее, подумайте, так ли уж необходима эта поездка с точки зрения времени, которое будет затрачено на нее.
2. Второй момент. Если вам действительно необходимо вступить в контакт с тем или иным человеком, подумайте, можно ли это сделать другими средствами, а именно:
 - а) пригласить его приехать к вам;
 - б) послать вместо себя кого-нибудь из своих подчиненных;
 - в) попытаться переговорить по телефону;
 - г) отправить письмо или факс;
 - д) использовать такие достижения современной техники, как видеосвязь и электронная почта.

Безусловно, есть поездки, без которых при всем желании нельзя обойтись. Они нужны, важны и обязательны. Поэтому необходимо поговорить об эффективной организации таких поездок.

Планирование любой поездки — вещь крайне полезная, дающая возможность предусмотреть все до мелочей:

1. Где будете жить.
2. Каким видом транспорта воспользуетесь.
3. Маршрут вашего путешествия.
4. Каким классом предпочитаете путешествовать.
5. Какой взять багаж.

Чем лучше вы подготовитесь к поездке, тем меньше усилий и нервов она будет вам стоить.

Работа делового человека во время командировки специфична по своим условиям.

Во-первых, нужно многое успеть за сравнительно короткий период, т.е. работать с высокой интенсивностью.

Во-вторых, необычны условия работы: отсутствие «своего» рабочего стола, кабинета, привычного окружения, распорядка.

Подготовка командировки

Для того чтобы избежать потерь времени и многих неудобств в командировке, нужно правильно к ней подготовиться.

Проще это будет сделать с помощью формы (рис. 15) в виде обычного листка писчей бумаги, который делится на 4 части, где отражены:

1. Вопросы (дела), которые нужно решить до отъезда.
2. Основные вопросы (дела), которые нужно решить (сделать) в командировке.
3. Перечень того, что нужно взять с собой.
4. Перечень личных атрибутов поездки.

Первые три раздела формы нужно заполнить как можно раньше, сразу после принятия решения о поездке, чтобы своевременно подготовиться в деловом отношении.

Что же касается четвертого раздела, то следует выработать стандартный набор того, что нужно всегда иметь в поездке под рукой. В качестве основы можно предложить стандартный «мужской» набор. Он включает семь основных позиций: документы, предметы туалета, канцелярские принадлежности, одежду, личные документы, лекарства, продукты питания, прочие предметы (рис. 15).

Привычка и умение работать в дороге, причем в любых условиях, — пожалуй, одна из самых полезных. Согласитесь, лучше пробежать глазами какой-нибудь документ, чем бесцельно глядеть в окно.

Вот несколько дел [225, с. 231], которыми можно заняться во время поездки:

- чтением: всегда полезно прихватить с собой бумаги, на просмотр которых вам не хватает времени;
- письмом: правда, для этого дорожные условия не столь комфортны, однако кое-что можно успеть и написать;
- работой с компьютером: современные портативные компьютеры позволяют осуществлять самые разнообразные операции;
- обсуждениями и дискуссиями: можно даже провести небольшое совещание по тому или иному вопросу, заранее запланировав его именно на время поездки, если вы едете вместе с коллегами;
- разговорами по телефону: современные мобильные телефоны вполне подходят для этого;
- размышлениями: очень удобный вид работы во время поездки, требующий только желания и конкретного вопроса для обдумывания.

Решить вопросы		3. Взять с собой	
1. До отъезда	3.1. Деловая часть	3.2. Постоянная часть (мужская)	
		Документы	
		1. Паспорт, служебное удостоверение, командировочное удостоверение	
		2. Читат. билет Государ. библиотеки	
		3. Целевая визитница, бейдж, адреса, телефоны	
		4. Бланки аванс. и технического отчетов о командировке	
		5. Телеф. записная книжка	
		6. Проездные билеты	
		7. Рекламные материалы, визитки	
		Оргтехника и канцпринадлежности	
		1. Дискета, видеокассета, фотоаппарат	
		2. Диктофон	
		3. Стеллер, маркеры	
		4. Микрокалькулятор	
		5. Видеокамера (при необходимости)	
		6. Ножницы, клей, скрепки, бумага, канц. принадлежности, резинка, конверты, скотч, записная книжка, указка	
		7. Запасная шариковая ручка	
		8. Папка кожаная	
		Одежда	
		1. Тапочки, спортивный костюм	
		2. Рубашки, галстуки, носки, плашки, носовые платки	
		3. Ложка, щетка, крем для обуви	
		4. Иголка, нитки	
		Предметы туалета	
		1. Зубная паста, щетка, мыло, мочалка, шампунь	
		2. Бритвенный прибор, туалетная вода, зеркало, массажная щетка, крем	
		3. Салфетки	
		Лекарства	
		Сердечные, от головной боли, зубной боли, температуры, давления (корвалол, валидол, пустырник), фестал, фталазол, сода, бинт, пластырь, йод	
		Питание	
		1. Продукты (колбаса, масло, яйца, хлеб, картофель, мясо, овощи, фрукты)	
		2. Кипятильник, чай, кофе, сахар, печенье, конфеты, ложка, салфетки, зубочистки	
		3. Кружка, ножик, консервный ключ	
		Прочие предметы	
		1. Часы-будильник	
		2. Жетоны на метро и телефон	
		3. Талоны на транспорт	
		4. Очки, эспандер	
		5. Хозяйственная сумка, шпатель	
		6. Деньги	
		7. Полиэтиленовые пакеты	
		8. Карта, транспортная схема города	
		9. Газеты, книги для чтения	
		10. Зонт	

Рис. 15. Форма бланка «Подготовка к командировке»

Не допускайте того, чтобы все руководство фирмы отправлялось в командировку одновременно. Примите профилактические меры, чтобы не заболеть в поездке. Кроме того, обеспечьте все возможные формы страхования.

Собственно командировка

Итак, вы прибыли на место командировки и определились с местом жительства. Нужно действовать. С чего начать? Как правильно спланировать работу, чтобы все успеть?

На рис. 16 и 17 показаны лицевая и обратная стороны формы бланка «Командировка», которая «привязана» к рабочей неделе: основная масса командированных стремится уложиться в недельный ритм.

Перечень дел разрабатывается на основе формы бланка «Подготовка к командировке» (см. рис. 15), но более детально.

По мере выполнения запланированных дел определяются задачи на период возвращения.

Бланк «Командировка» удобно складывается на 4 части и находится в записной книжке.

Стержневое задание командировки, как правило, связано с необходимостью решения какого-то вопроса, с подписанием какого-то документа. Решать эту задачу приходится с конкретными людьми, для которых ваш приезд носит чаще всего незапланированный характер.

Неподготовленная встреча — плохое начало. Отсюда совет: как можно раньше, письмом или по телефону, договориться о встрече и существо проблемы, которую предстоит обсудить. Если же до начала командировки такой возможности не представилось, полезно сделать это сразу же по приезде в пункт назначения.

Вы договорились о встрече. О чем и как разговаривать? Что иметь при себе?

Здесь могут помочь предварительное составление плана беседы, письменная формулировка вопросов, которые могут задать вам и которые собираетесь задать вы. Также могут быть полезны несколько советов:

- Вести разговор в русле интересов организации, в которую командированы, и должности лица, с которым разговариваете.
- Постарайтесь не создавать своей проблемой дополнительных трудностей другим людям.
- Выдерживать корректный, доброжелательный тон, говорить негромко и спокойно.

Командировка № _____ в город _____ с _____ по _____ 200__ г.
 место командировки _____

учреждение, фирма _____

	Пн. «__»	Вт. «__»	Ср. «__»	Чт. «__»	Пт. «__»	Сб. «__»	Вс. «__»	Основные задачи ко- мандировки
<i>Служебные поручения</i>								
8:00—9:00								
9:00—10:00								
10:00—11:00								
11:00—12:00								
12:00—13:00								
13:00—14:00								
14:00—15:00								
16:00—17:00								
18:00—19:00								
19:00—20:00								
20:00—21:00								
Основные дела дня								<i>Другие поручения</i>

Рис. 16. Форма бланка «Командировка» (лицевая сторона)

<i>Перечень дел</i>			<i>Перечень дел</i>		
<i>Где быть</i>	<i>Решить вопросы</i>		<i>Где быть</i>	<i>Решить вопросы</i>	
<i>Кому звонить</i>	<i>Телефон</i>	<i>Вопросы</i>	<i>Кому звонить</i>	<i>Телефон</i>	<i>Вопросы</i>
<i>Итоги командировки (сделать после возвращения)</i>					
<i>Перечень срочных дел</i>					
			<i>Служебные</i>	<i>Домашние</i>	
<i>Хозяйственные вопросы</i>					
<i>Где быть</i>	<i>Что купить</i>	<i>Расходы</i>			
			<i>Разное</i>		
<i>Итого.</i>					

Рис. 17. Форма бланка «Командировка» (оборотная сторона)

- Попытаться сделать собеседника участником ваших идей и предложений.
- Иметь при себе документальное подкрепление в виде деловых писем, проектов документов, ссылок на директивные и периодические документы и пр.

В служебном разговоре пагубна категоричность, нужно вслушиваться в аргументы собеседника, проявить самокритичность при обоснованиях и встречных замечаниях.

Получаемую в ходе беседы информацию нужно зафиксировать (например, в блокноте). После беседы обязательно проанализировать свое поведение и результаты переговоров.

План командировки должен быть гибким. Учитывая это, каждый вечер следует подводить итоги, вносить коррективы в программу действий на оставшийся период.

Для повышения эффективности командировок важно использовать для работы каждую минуту. Границы рабочего и вне рабочего времени в командировке отсутствуют, мы сами вырабатываем пугный распорядок в зависимости от распорядка работы различных учреждений.

Чтобы успевать сделать больше за малое время [207], в командировке требуется личная организованность и самодисциплина:

- точно определите главные задачи поездки, составьте план их достижения и сосредоточьтесь на его выполнении;
- научитесь проявлять решительность;
- не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личные контакты;
- ведите записи, не полагайтесь на память;
- начинайте рабочий день как можно раньше и используйте время суток полностью.

Контакты с вашим местом работы должны быть двусторонними: звонить должны не только вам, но и вы сами. И не забывайте о главном:

- а) оставить номер своего контактного телефона или факса;
- б) сообщить время, когда вы будете на месте и когда с вами удобнее всего связаться;
- в) незамедлительно информировать о любых изменениях в своем командировочном графике;
- г) коротко познакомить с тем объемом работы, который ждет ваших подчиненных после вашего возвращения из поездки, а также обратите внимание на ее важность и срочность.

И не жалейте времени на подобные телефонные звонки, таким образом вы сэкономите его гораздо больше.

Итак, поездка завершена. Вы — дома. Разбираете бумаги, информацию из раздела «Итоги командировки» заносите в свой рабочий план на неделю или месяц. Пишете авансовый и технический отчеты о командировке. Теперь можно с чувством исполненного долга отправляться на работу.

Резюме

- Необходимо привыкать к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать материал после чтения. Обрабатывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять стадий:
 - обзор;
 - постановку вопроса;
 - чтение;
 - обобщение;
 - повторение.
- Основой укрепления памяти является наблюдательность. После наблюдения наступает этап ассоциативного мышления. Существуют три «естественных закона запоминания»: метод связок, система зацепок, тренировка наблюдательности.
- Многообразие видов записных книжек можно объединить в три основные группы:
 - записные книжки с алфавитом;
 - ежедневники;
 - обычные записные книжки.
- Целесообразнее записывать **необходимую** информацию в записную книжку, которая должна быть компактной и выполнять функцию «оперативной памяти».
- Для того чтобы выслушать доклад или лекцию, необходимо придерживаться следующих правил:
 - подготавливайтесь к слушанию;
 - слушайте с максимальным вниманием;
 - слушайте и одновременно записывайте;
 - не откладывайте разбор записанного.
- Руководитель должен избегать длительных телефонных разговоров. Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:
 - взаимное представление;
 - введение собеседника в курс дела;

- обсуждение ситуаций;
 - заключение.
- Чтобы избежать неудобств и потерь времени в командировке, правильно к ней подготовьтесь. Составьте план вопросов (дел), которые нужно решить до отъезда и в командировке, а также перечень личных атрибутов поездки и деловых бумаг, которые нужно взять с собой.
- Чтобы успевать сделать больше за малый период времени, в командировке требуется личная организованность и самодисциплина:
- определите главные задачи поездки;
 - научитесь проявлять решительность;
 - не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личный контакт;
 - ведите записи, не полагайтесь на память;
 - начинайте рабочий день как можно раньше и используйте его полностью.

Практическое задание

Проработайте материал главы применительно к своим нуждам. Что показалось вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового узнали? Что из вашего опыта нашло подтверждение? Что вы хотели бы проработать основательнее? Что бы вы хотели применить на практике?

Контрольные вопросы

1. Назовите основные приемы при работе над текстом.
2. Как следует правильно тренировать память?
3. Что представляет собой метод связок и метод зацепок?
4. Какие ошибки зачастую допускаются при выслушивании собеседника?
5. Назовите виды записных книжек.
6. Как правильно слушать собеседника?
7. Перечислите основные правила беседы по телефону.
8. Как рационально подготовиться к командировке?

Рекомендуемая литература

Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Минск: Амаффея, 1996. — 212 с.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Комаров Е.Н. Какова у Вас техника личной работы (тест для руководителя) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // Управление персоналом. — 1998. — № 12.

Курс «Личная организация». — М.: Менеджер-сервис, 2001.

Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М: Финпресс, 1998. — 278 с.

Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.

Резник С.Д. Командировка // ЭКО. — 1985. — № 3.

Станкин М. Парцептивное общение (как понимать себя и людей) // Управление персоналом. — 1999. — № 10.

Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Минск: Беларусь, 1997. — 127 с.

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.

РАЗДЕЛ V

КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 14

ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ

*Часто убеждением можно сделать
больше, чем насилем.*

Эзоп

*Способы управления собеседником — Основные правила в
искусстве убеждения — Виды убеждающих воздействий*

14.1. Способы управления собеседником

Науке убеждать собеседника издревле придавалось огромное значение. Величайшие умы человечества внесли в нее свой вклад. Она изучалась и изучается в лучших учебных заведениях мира. Еще в царской России ее преподавали даже в гимназиях, не говоря уже об университетах. Основные положения науки убеждать традиционно входили в курс риторики.

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в переговорах, разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией, в индивидуальных беседах и т.д.

Существует два основных способа добиться того, чтобы собеседник поступил так, как хотите вы:

- убедить, заинтересовать;
- заставить.

Первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Второй способ опирается на силу, давление, власть приказа.

Если же ни то, ни другое не удастся, нужно идти на взаимные уступки, т.е. постараться достичь компромисса. Прибегая ко второму способу, мы вступаем в борьбу с человеком, и потери при этом неизбежны. При компромиссе же мы отступаем от части своих требований в обмен на уступки другой стороны.

Компромиссные соглашения весьма ненадежны, ибо понесенные потери подталкивают к невыполнению договоренностей. Поэтому, чтобы компромисс был конструктивным, необходимо чем-то компенсировать потери каждой стороны. Сделать это можно только расширением обсуждаемого круга взаимных интересов, чтобы предоставить каждому возможности в удовлетворении каких-то потребностей партнера без особых потерь для себя. Иначе говоря, здесь следует руководствоваться «правилом пирога»: прежде чем делить пирог — увеличьте его [236, с. 9].

Проиллюстрируем вышесказанное следующим примером. Государство, пытаясь увеличить налоговые поступления, нередко идет на повышение ставок налогов. Результат зачастую бывает обратным — объем поступлений сокращается. В чем же здесь дело и не нарушаются ли при этом экономические законы?

В данном случае срабатывает следующий принцип: при использовании принуждения неизбежно возникает обратная реакция — сопротивление. Применительно к приведенному примеру многие предприниматели находят всевозможные лазейки для неуплаты налогов или вообще покидают ряды плательщиков (сворачивают дело или уходят в теневую экономику). Таким образом, силовое воздействие дает прямо противоположный результат.

Во многих государствах ту же проблему решают обратным способом — уменьшают ставки налогов. В результате становится выгодным проявлять экономическую активность, налоги не обременительны, и поэтому количество плательщиков резко возрастает. В итоге суммарные поступления в казну увеличиваются. Это выгодно и государству, и плательщикам.

Компромиссный стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Компромисс достигим только в том случае, если каждая сторона убедит оппонирующую в выгодности для нее такого компромисса. Иначе нет гарантий того, что на него пойдут, а если пойдут — что будут соблюдать.

Суммируя все сказанное, приходим к выводу, что наиболее высокие и надежные результаты достигаются не давлением, а умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

14.2. Основные правила в искусстве убеждения

Существуют правила, которые помогут убедить собеседника [236, с. 11—25].

Первое правило (правило Гомера) заключается в следующем. «Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: *сильные — средние — один самый сильный*».

Из этого правила следует, что слабыми аргументами лучше не пользоваться: выявив их в процессе подготовки, не пользуйтесь ими для убеждения. Они принесут только вред.

Действительно, лицо, принимающее решение, уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, так как, приняв положительное решение, оно принимает на себя ответственность за его принятие и последующую реализацию. Поэтому ему важно не ошибиться. Не количество аргументов решает исход дела, а их убедительность и надежность. Один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым. Поэтому сила (или слабость) аргументов должна определяться, с точки зрения лица, принимающего решение.

Рассмотрим, например, такую часто встречающуюся ситуацию. Работница обращается к руководителю с просьбой отпустить ее сегодня пораньше, ссылаясь на обстоятельства личного (семейного) характера. Получив отказ, жалуется подругам на черствость и невнимательность руководителя, ибо ее аргументы для нее самой являются очень сильными. Но все дело в том, что для руководителя личные причины являются слабым аргументом, а сильные связаны с выполнением работы, производственной дисциплиной — это его беспокоит больше всего, за это он несет ответственность.

Если бы работница начала с того, что она сегодня пришла пораньше, поэтому свою работу заканчивает досрочно, а если у руководителя возникли дополнительные поручения, она (если это возможно) возьмет работу на дом или завтра придет пораньше и т.п., — результат ее обращения к руководителю был бы наверняка более благоприятным.

То есть нужно было воспользоваться правилом Гомера. Работница же действовала вопреки этому правилу.

Второе правило (правило Сократа) звучит так: «Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на гретье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «да».

Более 2400 лет существует это правило, оно проверено сотней поколений образованных людей. Оно живо потому, что верно. И только сравнительно недавно были выяснены глубокие физиологические причины, объясняющие эффективность данного приема. Установлено, что, когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны адреналина, настраивающие его на борьбу. И наоборот, слово «да» приводит к выделению «гормонов удовольствия» (эндорфинов).

Получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомлять собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части разговора увеличивается вероятность того, что кто-то вмешается (телефонный звонок, незапланированный посетитель) в разговор и получит вместо вас положительное решение своего вопроса.

Третье правило — правило Паскаля. Суть его такова: «Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства. Например, открытая угроза воспринимается как вызов, и, чтобы не показаться трусливым, человек поступает вопреки требуемому, возможно, даже в ущерб себе.

Другой пример — когда вы уличили собеседника в чем-то, порочащем его достоинство. В этом случае его согласие будет означать признание отрицательной оценки своей личности.

Слова Паскаля «ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции» как нельзя лучше подсказывают выход из ситуации. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения, — это поможет ему принять вашу точку зрения.

Четвертое правило содержит в себе следующее утверждение: «Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего».

Одно дело, когда убеждающий — человек авторитетный, уважаемый, другое — когда незначительный, не принимаемый всерьез.

Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-либо сфере деятельности, образованность, признание заслуг окружающими, высокие личные качества поднимают статус человека, а вместе с ним — и вес его аргументов. Поддержка коллектива также повышает статус индивида, поскольку статус коллектива выше статуса любого его члена. Фактически этим правилом пользуются те, кто просят уважаемого человека «замолвить за себя словечко» или ссылаются на мнение всеми уважаемого человека, цитируют его в подтверждение своих доводов.

Чтобы применять данное правило, следует иметь в виду некоторые факты и обстоятельства, свидетельствующие о различии в восприятии статусов в зависимости от ситуации.

Например, ряд социологических опросов, проводимых в преддверии выборов депутатского корпуса, показал, что избиратели отдают предпочтение (при прочих равных условиях) мужчинам, а не женщинам; среднему возрасту, а не молодым и пожилым; кандидатам, не являющимся руководителями.

Наоборот, в судебных заседаниях по бракоразводным делам статус женщины воспринимается судьями в целом как более высокий (вследствие сложившегося стереотипа, что такие пороки, как пьянство, рукоприкладство, неверность, эгоизм, присущи в большей степени мужчинам).

Приведем другие примеры. При прочих равных условиях человек крупного сложения (или полный) передко воспринимается как более основательный, вызывающий большее доверие. Вспомним, какими определениями награждают таких людей: представительный, дородный, внушительный, «хорошего должно быть много» и т.д.

Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Отражением этого является следующее бытующее (несмотря на свою парадоксальность) утверждение: «Раз оправдывается — значит виноват».

Участие в конфликте также понижает статус. Говорят же: «Кто их разберет: не то он украл, не то у него украли». Особенно не следует об этом забывать руководителям, ибо статус для них — почти синоним авторитета.

В практике взаимоотношений имеет место положение различных обстоятельств и статусов. Наиболее яркие их проявления производят сильное впечатление и запоминаются надолго.

У многих в памяти интервью, данное М. Тэтчер в бытность ее премьер-министром политическому обозревателю Б. Калягину и двум другим ведущим советским «специалистам» по зарубежью.

Первоначально у интервьюеров был ряд преимуществ: они заранее подготовили «неудобные» для М. Тэтчер вопросы, они были активной (точнее, обвиняющей) стороной, их была целая группа (это облегчает «нападение»), это были мужчины, наконец.

Ее статус: премьер-министр, женщина и политик—профессионал высочайшего класса. И именно последнее обстоятельство оказалось решающим: убедительность ее ответов наголову разбила наскоки интервьюеров и надолго сделала их символом позорного непрофессионализма и идеологической зашоренности.

Два вывода можно сделать из приведенного сюжета. Первый: насколько профессионализм придает высокий статус. И второй: при борьбе мнений решающее значение может иметь одна, но главная для данного случая составляющая статуса.

Пятое правило: «Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус».

В весьма содержательной, написанной с большим знанием дела книге П. Мицича «Как проводить деловые беседы» [135, с. 49] утверждается, что многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами.

При этом П. Мицич приводит несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы.

Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Отрицательные примеры тому:

- «Извините, если я помешал»;
- «Я бы хотел еще раз услышать»;
- «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать».

Неуверенное поведение снижает статус.

«Не принижайте статус собеседника» — так звучит *шестое правило* науки убеждать.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику принижает его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию.

Руководитель может искусственно повысить свой статус. Например, хозяин кабинета придает себе большую значимость и повышает влияние на посетителя с помощью изменения формы своего кресла и постановки стула для посетителя [236, с. 29]. Кресло с завышенной спинкой способствует повышению статуса сидящего в нем в глазах посетителя. Не случайно императоры, короли, а в наше время — судьи и судебные заседатели традиционно восседают на креслах с высокими спинками, установленными на некотором возвышении.

Крутящееся кресло ассоциируется с большей властью и свободой. Его преимущество и в том, что сидящий в нем делает меньше жестов и телодвижений, раскрывающих чувства и отношение к собеседнику: потребность в телодвижениях поглощается поворотами кресла.

Руководители и служащие, принимающие посетителей, не должны забывать, что принижение статуса обычно воспринимается человеком болезненно и в результате может негативно сказаться на результатах переговоров.

Седьмое правило тесно связано с психологическими особенностями человека и гласит: «К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением».

Одно из правил ведения деловой беседы гласит, что задача первой части беседы — создать атмосферу взаимного доверия. Как видим, оно хорошо согласуется с правилом науки убеждать.

Механизм действия этого правила такой же, как и правила Сократа: приятный собеседник стимулирует выработку «гормонов удовольствия» и нежелание вступить в конфронтацию. Неприятный — наоборот.

Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом. Особенно важное значение в умении производить благоприятное впечатление на других людей отводится представителям таких профессий, как банковский работник, страховой агент, юрист, менеджер по продажам и т.д.

Восьмое правило науки убеждать таково: «Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом».

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Если же вы совершенно ни с чем не согласны (что бывает, конечно, крайне редко), поблагодарите хотя бы за то, что собеседник четко изложил свою позицию и что вам интересно было познакомиться с его точкой зрения на проблему, а уж затем излагайте свои аргументы, подводящие собеседника к вашим выводам.

При этом никогда не говорите: «А у меня на этот счет другое мнение». Эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под названием «самолюбие». Ибо тем самым как бы говорится: «Сейчас я докажу, что умнее тебя».

Девятое правило гласит: «Проявите эмпатию».

Эмпатией называется [106, с. 429] способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Эмпатия помогает лучше понять собеседника, представить ход его мыслей, как говорится, «влезть в его шкуру».

Многие приведенные правила взаимосвязаны друг с другом. Например, не проявив эмпатии, невозможно выполнить первое правило (Гомера). Действительно, силу аргументов мы должны оценивать с точки зрения лица, принимающего решение, то есть мы должны как бы поставить себя на его место.

То же касается правил Сократа и Паскаля — нужно предвидеть реакцию собеседника на ваши слова, т.е. опять-таки проявить к нему эмпатию.

Для использования статуса в процессе убеждения (правила 4 и 6) также необходимо оценить статусы с точки зрения собеседника. Эмпатия необходима и для выполнения следующего, десятого правила.

Десятое правило: «Будьте хорошим слушателем». При внимательном анализе споров выясняется, что многие из них разгораются потому, что спорящие говорят зачастую о несколько разных вещах, но не понимают этого. Поэтому внимательное слушание — залог вашей убедительности: никогда не убедить собеседника, если не понимаешь ход его мыслей. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника, т.е. использует и седьмое правило.

Проверить себя на умение слушать можно с помощью соответствующего теста (приложение 8).

Одиннадцатое правило заключается в следующем: «Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника». Наиболее употребительные слова имеют множество значений в зависимости от контекста. Это характерно для любого языка (например, в английском языке 500 наиболее употребительных слов имеют в среднем по 28 значений), и русский язык не является здесь исключением [236, с. 24]. Поэтому очень часто степень понимания при принятии сообщения, особенно устного, оставляет желать лучшего.

Анализ споров показывает, что во многих случаях спорящие просто по-разному понимают предмет спора. Стоит только понять друг друга, как спорить становится не о чем.

Существуют простые способы проверить степень понимания:

- «Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как вы поняли);
- «Другими словами, вы считаете...»;
- «Сказанное вами может означать...» и т.п.

В зависимости от ситуации можно переспросить:

- «Что вы имеете в виду?»;
- «Не уточните ли вы?»;
- «Нельзя ли подробнее...».

Двенадцатое правило предупреждает: «Избегайте «конфликтогенов». Конфликтогенами называют слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Дословный перевод этого слова: «рождающий конфликты», ибо окончание «ген» в сложном слове означает «рождающийся» [100, с. 288].

Данное правило напрямую связано с правилом седьмым. Действительно, по закону эскалации конфликтогенов (на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных) они не остаются незамеченными, встречают отпор и... разговор превращается в препирательство.

И, наконец, *тринадцатое правило* гласит: «Следите за мимикой, жестами и позами — своими и собеседника».

Процессу убеждения мешает наше незнание того, что думает слушатель по поводу наших слов. Далеко не всегда собеседники откровенны.

Помогает здесь знание языка жестов и поз. Дело в том, что в отличие от речи и мимики мы не контролируем свою жестикуляцию и принимаемые позы — это происходит неосознанно.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Многие это несоответствие ощущают, говоря: «Чувствую, что здесь что-то не то...». Знание же жестов и поз позволяет сделать нашу речь более убедительной.

Книга Аллана Пиза «Язык телодвижений» содержит обстоятельное изложение этой о вопроса. Приведем здесь значения некоторых наиболее характерных и часто встречающихся проявлений [157], показанных в табл. 25.

Часто человек, пытающийся убедить своих собеседников, обращает внимание лишь на реакции и настроения своих слушателей, забывая о собственном поведении. Основными ошибками убеждающего в данной ситуации являются следующие формы поведения [113, 184]:

1. «Я прав, потому что это моя точка зрения». Именно такая позиция доминирует при возникающих спорах. Такой подход, безусловно, является плохим основанием для делового общения. Рассмотрение общения лишь со своей точки зрения является признаком ограниченности.

Значения некоторых жестов и поз человека

№ п/п	Жесты, позы	Состояние собеседника
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7	Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Опирается подбородком на ладонь указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10	Почесывание подбородка	Принимается решение
11	Ладонь захватывает подбородок	Принимается решение
12	Медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к сопротивлению
13	Расхаживает	Принимает трудное решение
14	Пошипывание переносицы	Напряженное размышление
15	Прикрывает рот во время своего высказывания	Обманывает, не уверен в своих словах
16	Прикрывает рот во время слушания	Сомневается не верит говорящему
17	Старается на вас не смотреть	Скрытность
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка коснулся носа или века	Обманывает
20	Слушающий слегка коснулся носа, века или уха	Не верит говорящему
21	При рукопожатии руку держит сверху	Превосходство
22	При рукопожатии руку держит снизу	Подчинение
23	Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
24	Ноги или все тело обращено к выходу	Желание уйти
25	Рука находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти
27	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28	Сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30	Зрачки сузились	Скрытность

Нельзя забывать о том, что в деловом общении личные интересы всегда сводятся к «общему знаменателю», т.е. подчинены общей цели. И лучше убеждать оппонента не в правильности своей точки зрения, а в необходимости решения проблемы для блага общего дела, процветания предприятия (фирмы), т.е. вместо противника сделать его своим сообщником. Если же вы будете продолжать навязывать ему свою точку зрения, велика вероятность того, что в итоге вы будете обречены на монолог.

2. *Никогда не признаваться в своих ошибках.* Особенно неблагоприятна ситуация, при которой вы пытаетесь убедить оппонента в заранее ошибочной позиции. Причинами могут стать ваше упрямство, амбиции, отсутствие самокритичности и просто упрямство.

В данном случае нужно помнить о том, что ошибка все равно будет раскрыта и лучше сделать это самому, что поднимет вас в глазах оппонента. Лучше сделать это с некоторым сожалением.

3. *Не различать в критике позицию и личность оппонента.* Результатом такой ошибки в вашем поведении может быть возникновение у оппонента чувства неприязни или даже ненависти к вам, что лишь усложнит процесс убеждения. Чтобы избежать этого, лучше придерживаться следующих правил:

- в критике никогда не затрагивать личность оппонента;
- критиковать результаты и последствия, а не мотивы и намерения;
- никогда не загонять оппонента «в угол», оставлять возможность реабилитации, оправдания, возможность достойно выйти из положения;
- давать человеку возможность спасти свой престиж, не стремиться полностью разрушить его позиции.

Перед тем как управлять мнениями и настроениями других людей, руководитель должен уметь корректировать свое поведение, знать возможные способы заинтересовать и расположить к себе аудиторию.

Подобные методы можно объединить в следующих 8 советах:

1. *Представьте себе цель своего общения.* Четко осознайте, что вам надо от вашего собеседника, как вы собираетесь повлиять на него.
2. *Узнайте подробнее о своих слушателях.* Кто они? Что знают? Как много информации им нужно сообщить? Каковы их знания и опыт?

3. *Узнайте себя как коммуникатора.* Изучите свой индивидуальный способ передачи сообщений (вашу речь, тон голоса, настроение, внешний вид).
4. *Создайте слушателям яркую картину.* Используйте образный язык, рассказывайте истории, приводите примеры, метафоры.
5. *Убедите слушателей.* Демонстрируйте уверенность, доверие, энтузиазм.
6. *Любите своих слушателей.* Оставьте своих слушателей с чувством уважения к вам и к ним. Заботьтесь о своей аудитории. Выслушивайте своих слушателей, обращайтесь к ним по именам.
7. *Выбирайте время и место.* Делайте сообщения, когда слушатели готовы к восприятию и в том месте, которое усиливает смысл информации.
8. *Делайте выводы из реакции слушателей.*

14.3. Виды убеждающих воздействий

Процедура убеждения включает четыре основных вида убеждающих воздействий:

- 1) информирование;
- 2) разъяснение;
- 3) доказательство;
- 4) опровержение.

Прежде чем действовать, человек должен быть проинформирован о том, что нужно сделать. При этом ему необходимо осознать, стоит ли это делать и сможет ли он это сделать.

Для этого следует проинформировать слушателя о важности цели, ее достижимости, а еще лучше — о средствах ее достижения. Никто из нас не примет решения действовать, если ему не ясна цель действия, непонятно, что делать и выйдет ли из этого что-то дельное.

Затем нужно дать разъяснение. Существует несколько видов разъяснения: инструктивное, повествующее, рассуждающее.

- Инструктивное разъяснение проводится тогда, когда от слушателя требуется запомнить, что и как надо сделать.
- Повествующее разъяснение по степени изложения близко к рассказу.
- Рассуждающее разъяснение имеет целью активизировать мыслительную деятельность слушателя. Для усиления воздействия приводятся аргументы «за» и «против», ставятся вопросы перед собой и слушателем.

Доказательство строится на законах логики: законе тождества, законе противоречия, исключенного третьего и законе достаточного основания.

При «убеждении — доказательстве» следует постоянно учитывать необходимость удовлетворения потребностей человека. Таким образом, можно сказать, что имеет место и *четырнадцатое правило*: «Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника» [236, с. 29].

Потребности делят на пять уровней:

- 1) физиологические потребности (пища, вода, сон, жилье и т.д.);
- 2) потребность в безопасности, уверенности в будущем;
- 3) потребность принадлежать какой-то общности (семья, друзья, коллектив и т.д.);
- 4) потребность в уважении, признании;
- 5) потребность в самореализации, проявлении своих возможностей, а также духовные потребности.

Человек охотно продвигается к более высокой ступени потребностей, удовлетворив низшую. Как только потребность удовлетворена, интерес перемещается к более высокой ступени потребностей, и это становится сильнейшим мотивом в данный момент.

Эти закономерности должны учитываться при построении доказательств, а тем более — опровержения.

Если взгляды расходятся, то для доказательства своей правоты нужно аргументированно опровергнуть точку зрения собеседника.

Это наиболее сложный момент убеждения, поскольку люди с большим трудом меняют свои взгляды. Здесь особенно важно соблюсти приведенные выше правила убеждения 3, 6, 8, 9, 10 и 11, чтобы не травмировать чувство собственного достоинства собеседника.

Хорошо проверена (в частности, опытом удачных рекламных кампаний) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека: *внимание — интерес — желание — действие*.

Внимание можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами.

Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей.

Желание возникает, когда он увидит, что цель достижима.

Действие является результатом желания и подсказки о том, что надо сделать.

Привлечь и удержать внимание помогают визуальные средства: видеосюжеты, слайды, плакаты. Большой убедительностью обладают графики, схемы, диаграммы, табличный материал.

Конечно, подготовка наглядных материалов требует сил, времени, средств, но негативное впечатление от того, что не убедил аудиторию или руководство, бывает так значительно, что не стоит о нем забывать.

Нужно иметь в виду, что далеко не все поддаются убеждению, и таких людей довольно много. Прежде всего это те, кто лишен фантазии, яркого воображения, эмоций. Сложно убеждать внутренне ориентированных людей, для которых собственное «Я» всегда на первом месте. В этот же разряд попадают социально неконтактные люди, слабо связанные с формальными и неформальными группами. Трудно убеждать и лиц с ярко выраженной агрессивностью и враждебностью по отношению к другим.

В связи с этим, убеждая, руководитель должен исходить из двух обстоятельств:

- а) учитывать особенности лиц, с которыми он общается;
- б) принимать во внимание сложившуюся обстановку.

То есть он вынужден прибегать к разнообразным приемам убеждающего воздействия.

К таким приемам можно отнести:

1. *Наставление*. В отличие от команд и приказов оно более либерально и, скорее, напоминает совет, указание на форму деятельности.
2. *Косвенное одобрение*. В отличие от лести оно имеет более скрытый характер и направлено на действия, а не на качества личности.
3. *Метод Сократа*, уже рассматриваемый нами ранее. Суть его заключается в том, чтобы в начале беседы не дать собеседнику сказать «нет».
4. *Команды и приказы*, требующие от людей быстрого и точного исполнения без каких бы то ни было критических реакций.
5. *Обманутое ожидание*. Этот метод заключается в том, что у собеседника целенаправленно формируются в некотором направлении определенные ожидания. Когда напряженность ожиданий достигает предела, ему дают понять их тщетность. За этим неминуемо следует состояние растерянности, в котором собеседник практически без возражений воспринимает любую идею.
6. *«Взрыв»*. В психологии этот прием известен как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью.

7. *Категорическое требование* Имеет силу приказа. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом.
8. *Запрещение*, стоящее на грани принуждения и убеждения, которое негативно действует на собеседника. Запрещение направлено обычно против определенных импульсивных действий или недозволенных приемов.
9. *Совет*. Прием наиболее эффективен в том случае, когда собеседник проникается доверием к руководителю.
10. *«Плацебо»*. Этот прием основывается на использовании психологического настроя самого убеждаемого, его самоуверенности.
11. *Порицание*. Обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «Он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское наизидание, которое можно выслушать, по которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.
12. *Намек* Это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть и совет. Сущность намека состоит в том, что он адресуется не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации «концертного настроения».
13. *Комплимент*. Нередко комплимент смешивают с лестью. Но лесть прямолинейна. Она проста и понятна. Комплимент же наталкивает человека на размышления, на догадку.

Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента — вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям.

Однако руководитель должен учитывать тот факт, что успешное применение даже удачно выбранного приема во многом зависит от фонового обеспечения беседы, т.е. от психического состояния собеседников.

В связи с этим можно выделить ряд фоновых факторов:

1. *Мышечная релаксация*. Суть ее заключается в том, что при релаксации кора головного мозга человека в определенной

степени освобождается от побочных влияний и подготавливается для восприятия речи ведущего беседу.

2. *Напряженное состояние.* О нем свидетельствуют согнутая над столом фигура, подогнутые ноги, блуждающий взор, морщины на лбу и вертикальные складки на переносице. Вместе с расслабленностью эмоциональная напряженность усиливает восприятие идей говорящего (ведущего беседу). При этом, конечно, приемы убеждения для этих двух состояний будут существенно разными.
3. *Идентификация.* Если собеседник не проявляет ни явных признаков расслабления, ни напряженности, то взаимопонимание может быть достигнуто на фоне идентификации, т.е. на идее взаимного переживания каких-то общих сторон жизнедеятельности. Известно, что люди, имеющие некоторые общие признаки, скорее окажутся друг другу по душе, чем те, кто таковых признаков не имеет.
4. *Концертное настроение.* Не меньшую побудительную силу имеет фоновое состояние, именуемое «концертным настроением». Суть его состоит в том, что человек, настроенный на «концертный», т.е. игривый, тон, охотно воспринимает подаваемую ему информацию.

Итак, убеждающее воздействие имеет тенденцию лучше усваиваться на вполне определенном психологическом фоне. Мы выделяем здесь релаксацию, эмоциональную напряженность, идентификацию и «концертное настроение». Каждый конкретный фон предопределяет выбор соответствующих приемов воздействия.

Конечно, перечисленными правилами не исчерпываются приемы убеждения. Но те, что названы, и составляют базис, на котором каждый может, с одной стороны, добиваться успехов, убеждая других, а с другой — идти дальше, работая над собой.

Применять эти правила нужно как можно чаще, сообразуясь с конкретными обстоятельствами.

Пусть вас не смущает, что первые ваши опыты отнимут некоторое дополнительное время при подготовке к важным разговорам — время это окупится сторицей. Очень важно после каждого серьезного разговора проанализировать причины его исхода: обычно удается обнаружить свои успехи, а главное — промахи, что, конечно же, намного важнее.

Но также существует и противопоказание в применении этих правил убеждения. Оно заключается в механическом, бездумном их использовании.

Еще Петр I одним из своих знаменитых указов предостерегал: «Не держись устава, аки стенки. В каждом случае надо и голову приложить» [236, с. 32].

Применим этот указ и к нашему случаю. Предположим, вы подготовились пачать разговор с лицом, принимающим решение, по *правилу Сократа*: задали один-два вопроса, которые, по вашим расчетам, собеседнику понравятся, и он ответит «да». Но настроение у того оказалось настолько плохим, что он говорит эти «да» с таким видом, будто готов убить всякого, кто пробудет еще хоть чемпого в его кабинете. Ясно — адреналин так бушует в его крови, что решение важного для вас вопроса лучше перенести на другое время.

Или противоположная ситуация: зайдя в кабинет, вы видите, что руководитель в превосходном настроении, — приступайте к главному своему вопросу, не теряя ни секунды.

На пути самостоятельного овладения искусством убеждения есть одна трудность, преодолеть в одиночку которую непросто и о которой необходимо знать: ошибки лучше видны со стороны, особенно когда за процессом убеждения наблюдает опытный специалист в этих вопросах. Поэтому следует постараться найти возможность пройти практические занятия под руководством специалиста, в профессионализме которого вы не сомневаетесь.

Резюме

- Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией и т.д.
- Существует два основных способа добиться того, чтобы собеседник поступил так, как хотите вы:
 - убедить, заинтересовать;
 - заставить.

При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удастся, придется идти на взаимные уступки, т.е. постараться достичь компромисса. Компромиссные соглашения весьма ненадежны, ибо понесенные потери подталкивают к невыполнению договоренностей.

Наиболее высокие и надежные результаты достигаются не прессингом, а умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

- Процедура убеждения включает в себя четыре основных вида убеждающих воздействий:
 - информирование;
 - разъяснение;

- доказательство;
 - опровержение.
- Хорошо проверена (в частности, опытом удачных рекламных кампаний) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека: *внимание — интерес — желание — действие*.
 - Знающий язык жестов и поз «чигает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем, мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам.
 - Привлечь и удержать внимание помогают визуальные средства: видеосюжеты, слайды, плакаты. Большой убедительностью обладают графики, схемы, диаграммы, табличный материал.

Практическое задание

1. Пройдите тест «Умение слушать» (см. приложение 7).
2. Применяя полученные знания о «языке жестов и телодвижений» (см. табл. 25), перечислите визуальные признаки следующих эмоциональных переживаний:
 - заинтересованность;
 - превосходство;
 - подчеркнутая официальность;
 - сомнение;
 - принятие решения;
 - критическое восприятие происходящего.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные правила управления собеседником.
2. Охарактеризуйте основные правила искусства убеждения.
3. В чем заключаются основные ошибки убеждающего?
4. Назовите основные виды воздействий, составляющие процесс убеждения

Рекомендуемая литература

Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.

Дорошева Н.В. 20 конфликтных ситуаций и 40 способов решения // Управление персоналом. — 1999. — № 12.

Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. Для высшего управленческого персонала: Учебное пособие / Автор-сост. Р.Р. Кашапов. — Екатеринбург, 1996.

Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991.

Лиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. — Н. Новгород: Бизнес, 1992.

Поведение руководителя: Практическое пособие / Автор-сост. Л.С. Вечер. — Минск: Новое знание, 2000. — 208 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ГАСА, 1999. — 339 с.

Циммерман Х.-П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, 1996. — 272 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — Минск: Амалфея, 1996. — 368 с.

Шепель В.П. Имиджеология. Секреты личного обаяния. — М.: ЮНИТИ, 1994. — 320 с.

ГЛАВА 15

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Речь нуждается в захватывающем начале и убедительной концовке. Задачей хорошего оратора является максимальное сближение этих двух вещей.

Г. К. Честертон

Подготовка к выступлению — Техника выступления — Основы ораторского мастерства — Самоанализ качества выступления

15.1. Подготовка к выступлению

Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять общественным мнением, умения убеждать. Эти умения особенно должны проявляться во время публичного выступления.

Сегодня наблюдается необычайное оживление интереса к умению публично выступать. Например, почти во всех крупных университетах США имеются институты, в которых представители влиятельных политических и экономических кругов обучаются приемам ведения дискуссий и проведения совещаний. В то же время результаты исследований авторов, проведенных в ряде отечественных строительных организаций, показали, что лишь один из десяти руководителей знаком с научными рекомендациями по подготовке публичных выступлений.

Кроме того, в ходе исследований у руководителей были выявлены и другие отрицательные тенденции:

- Больше половины опрошенных не готовятся к выступлению, позволяя развиваться выступлению стихийно.
- Только 13% ответивших заранее составляют план выступления.
- Больше половины ответивших не анализируют результаты своих выступлений.
- Большинство руководителей не смогли ответить на вопрос о том, умеют ли они убеждать.

Умение в нужный момент в убедительной форме высказать дельное предложение, решающее слово — вот что прежде всего следует понимать под определением «*владеть речью*», «*иметь силу убеждения*».

Не следует удовлетворяться такого рода оговорками, как: «Оратором надо родиться». Практика знает достаточно примеров, когда даже великие ораторы поначалу испытывали трудности при публичных выступлениях. Так же, как уверенно плавать можно научиться только на глубине, так и ораторские навыки — это, прежде всего, теоретические познания плюс применение их на практике. Поэтому следует использовать любую возможность выступать публично, даже если ораторское мастерство пока еще и далеко от совершенства.

Не думайте, что ваш случай необычайно трудный. Даже многие из тех, кто со временем становились самыми красноречивыми представителями своего поколения, в начале своей карьеры страдали безотчетным страхом и застенчивостью.

Закаленный в боях ветеран, политический деятель Уильям Джемнингс Брайан признавался, что во время первых выступлений у него тряслись поджилки.

Когда Марк Твен впервые поднялся на кафедру, чтобы прочитать лекцию, он почувствовал, словно рот у него набит ватой, а пульс такой, как будто он участвует в каком-то состязании на кубок.

Жан Жорес, самый выдающийся французский политический оратор своего поколения, в течение года заседал в палате депутатов, не произнося ни слова, пока, наконец, не собрался с мужеством, чтобы произнести свою первую речь.

«Когда я впервые попытался выступить перед аудиторией, — признавался Ллойд Джордж, — то, уверяю вас, я находился в ужасающем состоянии. Это не преувеличение, а чистейшая правда — язык мой прилип к гортани, и первоначально я не мог произнести ни слова».

Знаменитый английский государственный деятель Джон Брайт, который во время Гражданской войны в США выступал в Англии на стороне юнионистов за освобождение рабов, произнес свою первую речь перед группой крестьян, собравшихся в помещении школы. Он так волновался по пути туда, так боялся провалиться, что умолял своего спутника аплодировать, чтобы ободрить его в случае, если его волнение станет слишком заметно [80, с. 290].

Публичное выступление руководителя — это основной психологический способ формирования общественного мнения в трудовом коллективе.

В процессе подготовки и проведения публичного выступления выделяются следующие *взаимосвязанные этапы*:

1. Подготовка к выступлению.
2. Непосредственно выступление.
3. Критический самоанализ выступления.

Подготовка к выступлению — это предварительная работа над выступлением. Она включает: продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.

Выступающий должен отчетливо представить себе, какова цель выступления, какое воздействие он собирается оказать на слушателей. Выступление может быть направлено на то, чтобы усилить или ослабить те или иные убеждения. оценки или установки, сложившиеся в сознании слушателей, вызвать незначительное изменение мнений и отношения к действительности или коренным образом изменить взгляды аудитории — переубедить ее. Эффективность речи определяется тем, насколько степень воздействия на аудиторию соответствует цели выступающего.

В выступлении конкретная цель, как правило, вслух не формулируется, к ее пониманию оратор подводит аудиторию ходом своих рассуждений.

Всякое выступление должно иметь стержневую идею (основной тезис), которую необходимо ясно сформулировать перед аудиторией с самого начала.

Конкретная цель позволяет оратору точно сформулировать и поставить под нее задачи, т.е. ясно представить себе — о чем должны от него узнать слушатели, в чем убедиться и что сделать. Когда слушатели знают цели, которые отстаивает выступающий, это усиливает их внимание к докладу.

Стержневая идея имеет огромное значение, так как является связующим звеном для отдельных положений доклада.

Выступление может иметь несколько стержневых идей, но желательно, чтобы их было не более трех [93].

Сформулировать основной тезис — значит ответить на два вопроса: зачем говорить (это вопрос о цели выступления) и о чем говорить (это вопрос о средствах достижения цели или, другими словами, о системе посылок и умозаключений).

К основному тезису выступления предъявляется ряд следующих требований:

- фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели выступления;
- суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;
- мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

Что касается аудитории, то при подготовке публичного выступления необходимо выполнить по меньшей мере три требования:

- учесть интеллектуальный уровень слушателей;
- пробудить и поддерживать интерес к теме;
- учесть количество слушателей: чем больше число слушателей, тем более простым, доходчивым должно быть выступление (мысли должны быть выражены простыми словами и короткими предложениями, чтобы текст был ясным, сжатым и соответствовал теме).

Значительное место в достижении поставленных задач занимает умение мысленно предвосхищать события, т.е. поставить себя на место слушателей; умение понимать, как воспринимается доклад не самим собой, а слушателями.

Уяснить стержневую идею своего доклада, сформулировать цель, поставить задачи для решения этой цели — это не значит механически выписать на бумагу несколько фраз и заучить эти фразы. Это значит, что необходимо что-то извлечь для себя, подобрать и скомпоновать собственные мысли, выработать и оформить собственные убеждения.

После уяснения общей цели выступления и постановки задач можно переходить к формированию самой структуры выступления.

Значительное место в решении этой задачи занимает мысленное предвосхищение поведения аудитории под воздействием речи, умение представить себя в роли слушателя. Во время выступления надо думать не о том, как сам понимаешь то или иное событие, а о том, как воспринимают его другие.

После формулирования задач и определения общего замысла можно приступать к подбору необходимого материала. Предварительно прорабатывается схема будущего выступления.

При подготовке выступления необходимо учитывать количество, характер и состав слушателей. Стоит заранее ознакомиться с тем помещением, где предстоит выступить.

Важным элементом выступления любого уровня является заблаговременное предупреждение о времени проведения и подробная информация о теме доклада или дискуссии. В этом случае аудитория приходит настроившейся и подготовленной.

Тема публичного выступления должна отражать предметную область, подлежащую рассмотрению в выступлении. Выбор темы определяется потребностями деятельности и запросами коллектива, а также знаниями и склонностями выступающего. Тема должна быть актуальной, общественно значимой, интересной для слушателей. *Основные требования к формулировке темы* — соответствие содержанию выступления, ясность, выразительность, лаконичность.

Целесообразно вначале установить проблему, т.е. более общую тему, в которую входит конкретная тема. Этот подход позволит более четко определить объем материала, подготовиться к выступлению.

Если этого окажется недостаточным (в зависимости от обстоятельств), чтобы пояснить, о чем пойдет речь, необходимо осветить тему более подробно, пояснить, почему доклад на эту тему и почему именно оратор ее затрагивает.

План выступления может быть простым и сложным. В простом дается последовательный перечень вопросов, подлежащих рассмотрению. Для подготовительного этапа работы над выступлением более удобен сложный план, включающий основные разделы (выступление, основную часть, заключение), а также пункты и подпункты, на которые подразделяются основные разделы. Сложный план, по существу, представляет собой совокупность планов разработки отдельных вопросов темы.

План должен быть логичным. Для этого при его составлении следует опираться на основные положения логики. Прежде всего, это логическая операция деления понятия, требующая соблюдения ряда правил. Применительно к плану выступления это означает, что содержание всех вопросов плана совпадает с содержанием, на которое указывает формулировка темы. Соблюдение этого правила позволит избежать двух ошибок: пропуска чего-либо существенного для раскрытия темы; включения в доклад вопросов, к теме не относящихся. Все взаимосвязанные подпункты должны обеспечивать раскрытие вопроса в соответствии с точно определенными целями. Основание деления изменяется, если изменяется аспект рассмотрения вопроса.

Все правила не препятствуют тому, чтобы одни вопросы планировались и рассматривались детальнее, другие менее подробно, а некоторые были названы, но не анализировались.

В центральной части доклада разместите особые доказательства и сравнения, которые произведут соответствующее впечатление на слушателей. Завершать выступление следует высказываниями признанных авторитетов, афоризмами, но прежде всего необходимо сказать о достоверных данных и результатах измерений, которые легко проверяются и подтверждают ваше мнение. Не плохо приберечь 1—2 особо веских аргумента и пустить их в ход в заключении.

Существенным моментом подготовки к публичному выступлению является сбор и обработка материала. Он подбирается в соответствии с предварительно разработанным планом, но при этом оказывает обратное воздействие на него, способствуя превращению наброска плана в окончательный вариант. Источники

материала — государственные постановления, научные публикации и разработки, книги, журналы, газеты, беседы и встречи с людьми, разнообразные личные наблюдения и впечатления.

Готовясь к выступлению, надо постоянно совершенствовать организацию подготовительного труда, навыки работы с книгой, чтения и конспектирования, умение ориентироваться в библиотечных каталогах, справочном материале.

Собраный и обработанный материал позволяет приступить к текстовому оформлению выступления. Наиболее часто применяются следующие формы письменной фиксации доклада: полный текст, конспект, тезисы, план, рассыпной конспект.

Написание *полного текста* — исключительно полезная форма подготовки к успешному выступлению. Полный текст дает возможность многократно возвращаться к нему, постепенно улучшая содержание и структуру.

Конспект представляет собой изложение самого основного в содержании выступления. По объему он меньше полного текста выступления. В нем фиксируется лишь то, что необходимо для понимания и успешного воспроизведения содержания.

Тезисы — сжатое изложение основных идей выступления. Тезисы представляют собой программу выступления. Тезисные формулировки служат отправным пунктом для словесного развертывания мыслей.

Опытные руководители могут ограничиться наиболее краткой письменной фиксацией выступления — составлением рабочего *плана* речи, перечнем вопросов, подлежащих рассмотрению. За этой формой подготовки к выступлению должны стоять глубокие знания, общая эрудиция, хорошая память.

Рассыпной конспект — термин, которым обозначают особый вид письменной фиксации выступления. Записываются отдельные теоретические положения, цифры, факты, цитаты и т.п. на карточках небольшого формата. Необходимые для конкретного выступления карточки отбираются и складываются в определенном порядке. Эта форма подготовки сочетает в себе свойства карточки и письменного текста и особенно удобна в тех случаях, когда события, явления, оценки, факты очень быстро меняются.

К сожалению, возможности нашей памяти неограничены. Практически в каждый момент в голову может прийти стоящая идея, но важно ее как-то зафиксировать, записать. Поэтому, как только руководителю станет известно о предстоящем выступлении, ему следует взять за правило кратко записывать каждую пришедшую в голову идею. Многие ораторы, деловые люди постоянно носят при себе маленькую книжку, в которую заносят мысли, относящиеся к теме предстоящего выступления.

15.2. Техника выступления

По свидетельству психологов, совещания, беседы, доклады занимают до двух третей бюджета времени руководителя, т.е. современному менеджеру необходимо детальное владение речью. Звучком одобряют, восхищаются, выражают недовольство. Правильное владение голосом и речью — это важная составляющая внутренней культуры человека, а тем более — руководителя.

Публичная речь, как показывает практика ее использования, готовится с помощью следующих методов:

- написание текста речи и его освоение;
- написание текста речи и чтение без освоения;
- написание текста речи и его заучивание;
- разработка тезисов и их освоение;
- трафаретный (стандартный) метод.

Для того чтобы отдать предпочтение какому-либо из данных методов, кратко рассмотрим содержание каждого из них.

Написание текста речи и его освоение

Данный метод, как показывает практика, используется при подготовке речей сугубо официального характера, когда необходимо выделить официальные положения, формулировки, т.е. быть предельно точным в своих словах.

Для такого выступления готовится текст. Далее наступает период «освоения», когда текст читается про себя или полупрошепотом, вслух. Это необходимо для того, чтобы «почувствовать текст», ведь то, что хорошо написано, не всегда хорошо читается. Тот, кто выступает по тексту без его освоения, испытывает неловкое положение, вызванное именно неосвоенностью текста.

Есть еще один важный момент освоения текста. Освоенный текст позволяет в процессе выступления «отрывать глаза» и смотреть на слушателей, замечать их состояние и реакции. Не очень хорошо воспринимается текст, читаемый однообразным, отчужденным голосом.

Поэтому не нужно бояться выступлений по бумаге. Бумага «звучит» тогда, когда она хорошо освоена.

Написание текста речи и чтение без освоения

Данный метод никогда не используется людьми, ответственными относящимися к каждому публичному выступлению. Нет такого текста, которым можно было бы пренебречь для хорошего выступления. Не освоить текст даже в течение короткого промежутка времени — значит заранее рисковать своим выступлением.

Опытные ораторы всегда находят время, чтобы хоть где-то и сколько-нибудь освоить текст.

Конечно, осваивать текст лучше всего в спокойной обстановке, когда есть условия для сосредоточенной работы. Но это — идеальная картина. Чаще всего приходится осваивать текст в «грехоте дел, в суматохе явлений», сводя на нет бесконечные посягательства на выкроенное время.

Таким образом, имея текст, но не освоив его, нельзя считать, что человек готов к выступлению. Освоение текста — это работа над своим будущим выступлением, обеспечивающая его необходимое качество.

Написание текста речи и его заучивание

Этот метод используется очень редко, поскольку требует много времени, которого всегда не хватает. Но все же некоторые ораторы, обладающие отличной техникой освоения текста, отдают предпочтение этому методу. Можно выделить несколько аргументов в пользу этого метода: желание выступить хорошо и без бумаги; умение находить требуемое время; привычка определять логику и структуру речи, которые наполняются при выступлении цифрами, фактами, наблюдениями и т. д.; способность «чувствовать аудиторию» и отражать это в речи.

Положительные ощущения при использовании метода: отсутствие скованности; знание того, что нужно сказать; чувство продолжительности выступления; «ощущение слушателей».

Отрицательные ощущения в ранней стадии использования метода: привязанность к заученному тексту; трудность вставить что-то «от себя» по ходу выступления; определенные ассоциации с выступлением школьного «зубрилки»; появление неуверенности в плохо заученных местах; «провалы памяти».

Эффективными средствами заучивания текста являются выделение «опорных точек», установление логики их развития и обеспечение переходов от одной опорной точки к другой.

Разработка тезисов и их освоение

Составление тезисов можно рассматривать как определение опорных точек. Для использования тезисов как логической и организованной системы мыслей, идей, предложений необходим известный опыт. Нужно научиться не только составлять тезисы, но и уметь излагать их в устной речи.

Выступление на основе тезисов по объему всегда больше, чем сами тезисы. Следует стремиться к тому, чтобы слова в речи не

заслонили, не спрятали мыслей, содержащихся в тезисах. Этот метод требует также умелого перехода от одного тезиса к другому как при их подготовке, так и в выступлении.

Освоение тезисов включает не только их прочтение про себя или вслух до выступления. Желательно наметить логические переходы от одного тезиса к другому. Если этого не сделать, то выступление будет напоминать сбор отдельных словесных «секций». Хорошим подспорьем для увязки тезисов в единое целое является план выступления, включающий перечень основных вопросов, подкреплённых тезисами и логическими переходами между ними.

Таким образом, чтобы данный метод был взят на вооружение, необходимо учиться составлять план выступления, тренироваться в написании тезисов, определять логические переходы между ними.

Трафаретный (стандартный) метод

В практике руководства часто встречаются сходные ситуации, которым посвящена публичная речь руководителя: выступление по случаю начала или окончания работы курсов; проводы в армию, на пенсию; открытие нового здания и т.д.

Для таких случаев некоторые ораторы имеют сборники собственных выступлений, где находятся трафареты соответствующих речей. Таким образом, быстро получается «каркас речи». Задача в том, чтобы с учетом особенностей момента и новой информации «оживить трафарет».

Трафаретный метод является, прежде всего, экономичным, так как при подготовке выступления целиком и полностью используется «прошлый труд». Немаловажным считается и психологический момент: по одному и тому же вопросу легче готовиться и выступать после первого выступления.

Некоторые отрицают трафаретный метод за его шаблонность и «бесчувственность». Однако наблюдения показывают, что руководители в стандартных ситуациях используют не накопленные, а находящиеся в памяти образцы-аналоги, т.е. каждый раз они «изобретают» речь, вспоминая свои прежние выступления. В этом случае сил и времени затрачивается больше.

Никогда не следует считать, что речь возможно приготовить за 30 мин. Ее нельзя «испечь» по заказу, как пирог. Для написания выступления и создания его структуры нужно время.

Поэтому для начала целесообразно установить проблему, т.е. более общую тему, в которую входит данная конкретная тема. Этот подход позволит более четко определить объем материала выступления на фоне того, что не относится к избранной теме,

четко охарактеризовать в выступлении место и значимость предложенной темы среди родственных. Это позволит более четко определить цель выступления, а затем более обстоятельно создать его структуру.

Классическая композиция выступления включает три части: вступление, основную часть, заключение. Рекомендуется следующее примерное распределение времени: на вступление 10—15%, на основную часть 60—65%, на заключение 30—20% всего времени выступления [93].

По структуре план может быть простым и сложным. В простом дается однопорядковый, последовательный перечень вопросов, подлежащих рассмотрению. Однако для подготовительного этапа работы над выступлением более удобен сложный план, включающий основные разделы, а также пункты и подпункты, на которые подразделяются основные разделы, поскольку сложный план, по существу, представляет собой совокупность планов разработки отдельных вопросов темы.

План должен быть логичным. Для этого при его составлении следует опираться на определенные положения логики. Прежде всего, это логическая операция деления понятия, требующая соблюдения ряда правил. Применительно к плану выступления это означает, что содержание всех вопросов плана должно совпадать с содержанием, на которое указывает тема доклада. Соблюдение этого правила позволяет избежать двух ошибок: пропуска чего-либо существенного и включения вопросов, не относящихся к теме.

Для исключения сумбурности изложения необходимо, чтобы подпункты плана исключали друг друга.

Соблюдая данные правила, возможно получить наиболее эффективную структуру изложения.

Успех выступления в значительной степени зависит от вступления. Нередко оно более всего запоминается слушателям, и поэтому первые фразы должны быть наиболее тщательно подготовлены и отработаны. Вступление должно включать объяснение цели, название доклада и расшифровку содержания подзаголовка с целью точного определения содержания доклада. Именно здесь необходимо четко сформулировать стержневую идею. Вступление, как и другие части речи (основная часть и заключение), имеет собственную структуру. Усредненно она включает: так называемый «зацеп»; название темы, выступления; цель выступления; переход к основной части.

«Зацеп» — это важная составляющая вступления, обеспечивающая привлечение внимания слушателей. Имеются разные способы «зацепа», каждый из которых используется исходя из кон-

кретных условий выступления. Среди них наиболее распространенными являются следующие:

- краткое изложение интересного, поучительного факта, случая, события. При применении этого способа действует такая закономерность: если последующая речь выступающего окажется слабее «зацепа», то в памяти слушателей может остаться только сам «зацеп», привлекая внимание;
- подчеркивание общего интереса к проблеме. Этот способ позволяет использовать общий интерес, общее неравнодушие к проблеме или вопросу;
- «веселое начало». При этом способе используются юмор, шутка, смешной факт, пример, случай и т.д.;
- «град вопросов». Выступающий за короткий промежуток времени четко формулирует вопросы, среди которых выделяется один или несколько, которым посвящается выступление;
- цитирующий способ. Предполагает изложение цитаты из официальных документов, из работ ученых, писателей. Выбирается такая цитата, которая отражает существо вопроса;
- выделение парадокса, аномалии, несоответствия. Используя данный способ, стараются или озадачить аудиторию, или выделить то, что является важным в данное время;
- резкое заявление. При этом способе вопрос или проблема резко заостряется. Обычно в таком заявлении выступающий старается отметить непосредственное отношение, «задействовать» слушателей к содержанию заявления;
- сопоставительный способ предполагает предельно краткое изложение существа выступления предыдущего оратора и выделение на этом фоне своего взгляда;
- «поворот на 180 градусов». Данный способ представляет собой или отработанное вступление, или действительно «повернутое вступление». Выступающий кратко отмечает, что у него была такая-то позиция, но такие-то факты заставили ее изменить;
- «вопрос ребром». Используя этот способ, оратор сразу же задает тот вопрос, на который он попытается дать ответ в своем выступлении;
- «наглядная картинка». Если имеется возможность использовать технические средства, то выступающий показывает небольшой фрагмент из документального фильма или слайды. Это очень эффективный «зацеп», так как он отличается наглядностью и выразительностью перечневых средств;

- «разыгрывание мизансцены». Этот способ также эффективен. Однако для его успеха нужно удачно подобрать и убедительно сыграть мизансцену;
- «напрасные усилия». Выступающий начинает с того, что перечисляет меры, которые были приняты для решения вопроса, отмечая их нулевую или незначительную результативность. Это создает необходимый фон для восприятия последующей речи;
- «способ самокритики». Заключается в том, что выступающий начинает критиковать самого себя, отмечая неправильные действия, меры и т.д. На этой основе создается полотно позитивного плана с предложениями, что надо сделать, чтобы впредь не допускать прошлых ошибок.

Содержание основной части — всестороннее обоснование, раскрытие основного тезиса. Существуют различные варианты построения системы аргументации, защиты основной мысли. Вот некоторые из них [93]:

- проблемное изложение (формулирование темы как проблемы: выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- хронологическое изложение;
- изложение от причин к следствиям;
- индуктивное изложение (от частного к общему);
- дедуктивное изложение (от общего к частному).

В основной же части желательно разместить особые доказательства и сравнения, которые произведут соответствующее впечатление на слушателей.

Заключение речи — вторая по значимости ее часть. Его следует рассматривать как кульминационный пункт выступления.

Способы заключения так же разнообразны, как и способы «зацепа» во вступлении. Но у них есть одна отличительная особенность — они не предваряют, а подытоживают выступление. Нужно не только умело «войти в речь», но и «выйти из нее». Рассмотрим три основных способа активного заключения, которые используются в публичной речи.

- 1) Обзор сказанного. Используя данный способ, выступающий в кратких формулировках излагает главные мысли основной части речи, ее содержание.
- 2) Выводы и предложения. Характерной особенностью этого способа является формулировка выводов, вытекающих из выступления. *Выводы* — это не только «сгустки мысли», но и качественно новые итоги выступления.
- 3) Акцент на каком-то вопросе. Когда в основной части было рассмотрено несколько вопросов, то в заключении высту-

пающий обращает внимание на важнейший из этих вопросов, подчеркивает его значимость, необходимость решения.

Если недостатки выступления можно компенсировать хорошей основной частью, то неудачное заключение таким и остается. Поэтому важно знать также и факторы неудачного заключения и по мере возможности избегать их или устранивать из своей речи.

Чтобы научиться легкому и красивому владению речью, следует обратиться к ее технике.

Строение речевого аппарата, особенности голоса человека, речевое дыхание, артикуляция звуков, дикция, логическая пауза и логическое ударение, интонация, особенности выступления в больших и малых аудиториях, использование микрофона — таковы основные понятия, изучаемые при освоении техники речи.

Овладение техникой речи не сводится к механической выработке голосовых или иных навыков. Техника публичной речи, как и речь в целом, подчинена идее, мысли, содержанию доклада. Именно мысль, которую хотят передать людям, приводит в действие, «включает» речевой аппарат. Поэтому овладение техникой звучащего слова необходимо подчинять выработке умения мыслить вслух, говорить, размышляя.

В публичной речи звучность голоса, его тембр и высота сознательно используются говорящим как средства речевой выразительности, средства воздействия на слушателей. Следует особо обратить внимание на изменение звучности речи, высоты и окраски голоса, уверенность в своих силах, увлеченность говорящего, ясное понимание цели речи. Свободное владение материалом обычно вызывает душевный подъем, особое эмоциональное состояние, которое и служит психологическим фундаментом уверенной, выразительной, свободно и естественно звучащей речи.

В докладе любого направления основное значение имеет содержание, однако форма выступления, голос и жесты оратора не менее важны.

Голос выступающего — это «зеркало его души». Сущность человека проявляется не только в его поступках, жестах и мимике, но в первую очередь в том, как звучит его голос, как он говорит. Хорошо звучащий голос способен тонизировать первую систему выступающего, придавать уверенность, а плохо звучащий — наоборот. Как свидетельствуют специалисты, если внешность оратора со временем прощается, то к звучанию голоса слушатели более критичны, не всегда даже осознавая это.

Голос — важнейший элемент речи. Кроме голоса, для характеристики речи важны также дикция, темп и ритм. Под *дикцией* понимают отчетливое произнесение каждого отдельного звука и

звуковых сочетаний. Прежде чем понять речь, ее нужно услышать, воспринять слухом. Чем яснее будут произнесены слова, тем легче их понять. Ясная дикция избавляет слушателей от необходимости длительного напряжения, от двусмысленного понимания. Она позволяет сосредоточиться на содержании речи.

Темп речи — скорость, быстрота, с которой оратор произносит слова, фразы и весь текст в целом. Скорость речи зависит от индивидуальных особенностей выступающего, от его темперамента, жанра выступления и содержания речи, а также от условий, в которых читается лекция, от особенностей аудитории. Темп речи следует избирать с таким расчетом, чтобы восприятие речи, т.е. осмысление слышимого, не отставало от сообщения, скорости поступления информации, заключенной в речи. Иными словами, нельзя говорить быстрее, чем люди думают, перерабатывают информацию. Поэтому выступление должно быть изложено разным темпом в различных по уровню аудиториях (например, по образованию, возрасту, профессии).

Большинство ораторов говорит не только слишком тихо, но и слишком быстро. Следует ориентироваться на дикторов, передающих последние новости, или на чтецов-декламаторов. Для практического эксперимента можно измерить темп речи. Надо отсчитать из любого текста 300 слов и прочесть их вслух. Если речь изложить в 3 мин — размеренный темп. Темп речи при докладе должен быть около 100 слов/мин. При оживленной дискуссии допускается до 120 слов/мин. Когда возникает необходимость успокоить аудиторию, следует говорить подчеркнуто медленно.

Ритм речи заключается в чередовании отрезков речи, различающихся длительностью звучания, а также в чередовании звучащей речи и пауз. Назначение паузы — эмоциональная интерпретация текста, раскрытие психологического движения мысли.

Существуют специальные слова и приемы, призванные организовать плавность речи и последовательность мысли. Это, например, вводные слова, замечания по ходу беседы, которые должны сопровождаться точной интонацией и паузами, определяющими верность взятого в разговоре тона.

Выступление, рассчитанное на живое восприятие, может иметь различную эмоциональную окрашенность. В зависимости от обстоятельств оно будет звучать спокойно или гневно, сдержанно или саркастически и т.п.

Для воздействия на другого человека возникает проблема поиска наиболее точного, емкого, зримого слова. Выразительность, образность, эмоциональность языка всегда составляют отличии-

тельные качества хорошего публичного выступления и свидетельствуют о мастерстве выступающего.

Важным средством достижения речевой выразительности служат: *эпитеты* — яркие художественные определения; *метафоры* — свернутое, неявное сравнение; *аллегория* — иносказательное изображение отвлеченного понятия; одно из самых действенных средств словесной образности — *ирония* и т.д.

Что касается использования в речи цитат, афоризмов, то необходимо иметь в виду, что длинные цитаты утомляют слушателей. Вместо них лучше использовать «красное слово», афоризм, которые, благодаря своей ультрасокращенной форме, хорошо усваиваются слушателями.

Не следует бояться пауз в выступлении, лучше сделать паузу и осторожно перевести дыхание, чем сбиться с заданного темпа.

Во время выступления или диалога следует адресовать каждую фразу собеседнику (даже если речь произносится по тексту) или аудитории, побуждая вникать в свою мысль. Следует внимательно следить за реакцией слушателей, стараться почувствовать степень контакта.

«Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» — это утверждение справедливо и для выступлений. Как считают психологи, человек запоминает в среднем 10% того, что слышит, и 50% того, что видит.

Наглядные пособия хороши в той степени, в которой они усиливают содержание выступления. Тщательно подобранные слайды, рисунки, схемы, графики, иллюстрации или плакаты могут сделать выступление более понятным и интересным. Кроме того, наглядный материал является как бы «скелетом» выступления, помогая докладчику не сбиваться с порядка изложения. Однако плохо подготовленный наглядный материал будет только раздражать слушателей и мешать выступающему (например, если плакат написан мелким шрифтом и его трудно прочесть).

15.3. Основы ораторского мастерства

Теоретические знания, практика, осмысливание опыта выступлений — вот основные пути приобретения необходимых речевых навыков и умений.

Навыки публичного выступления — это усвоенные в силу многократного повторения интеллектуальные, речевые и иные действия, выполняемые в значительной степени автоматически, без особого напряжения памяти. Примером ораторских навыков могут служить действия, связанные с изменением в технике речи (дыхании, темпе) при переходе от обычной речи к публичной.

Умения представляют собой способность человека сознательно и эффективно выполнить какие-либо действия на основе усвоенных знаний и приобретенных навыков, на основе опыта.

К числу важнейших речевых умений, над приобретением и совершенствованием которых следует постоянно работать, могут быть отнесены:

- умение организовать речь;
- умение вести монолог;
- умение правильно строить фразы;
- умение индивидуализировать речь;
- умение выбрать стилистические средства;
- умение варьировать композиционными приемами.

Умение организовать речь означает способность упорядочить ее содержание до выступления (в виде письменного или устного плана), а также умение вносить коррективы в содержание выступления перед его началом или в процессе его (т.е. способность импровизировать). Это часто связано с условиями, в которых приходится выступать, с характером аудитории и другими обстоятельствами.

Умение вести монолог требует особых усилий от начинающего оратора, поскольку его речевые навыки и умения ориентированы в основном на диалог. Вести диалог, особенно обыденный, гораздо проще и легче, чем произносить монолог.

Умение правильно строить фразы базируется, прежде всего, на знаниях и соблюдении языковых норм, которые определяются характером общения, стилем речи, ситуацией. Поэтому владение нормами литературного языка не только не исключает, но и предполагает творческое отношение к языку.

Овладение языковыми средствами речевой выразительности обуславливает *умение индивидуализировать речь*, т.е. делать ее непохожей на речь других людей. Яркость, самобытность речи вызывает интерес к личности выступающего, усиливает внимание к содержанию его выступления.

Существенную роль играют также знание стилей литературного языка и умение выступающего использовать *стилистические ресурсы* для выработки индивидуального стиля; умение переходить от информации к размышлению; умение интонационно разнообразить речь, подкрепляя сказанное выразительными жестами; *умение варьировать композиционными приемами*.

Важное место среди многообразных свойств и качеств личности (убежденность, эрудиция, правдивость, широта кругозора, принципиальность, методическое мастерство) принадлежит культуре мышления выступающего.

Культуру мышления можно определить как следование определенным принципам интеллектуальной работы, которые диктуются особенностями сегодняшнего уровня общественного мышления.

Овладение принципами современного способа мышления важно для оратора, так как они помогают глубоко и всесторонне разработать тему выступления и служат предпосылкой воздействия на слушателей.

К числу важнейших принципов, характеризующих современный способ мышления и позволяющих говорить о его культуре, относятся:

- постоянное расширение, углубление и обновление знаний;
- сознательное ограничение знаний, отбор информации;
- умение по-новому видеть старое;
- системный анализ фактов;
- умение сосредоточиться на узком участке;
- сочетание научного и художественного видения явлений;
- интеллектуальная терпимость;
- юмор.

Творческим моментом в ораторском искусстве следует считать перестройку по ходу выступления, например, разумное сокращение количества подготовленных вопросов, если сокращено время выступления. Речевые штампы, стершиеся, поблекшие, потускневшие от частого употребления слова и обороты — первое свидетельство нетворческого отношения к выступлению, поэтому важна чисто словесная импровизация, т.е. умение говорить не повторяясь, свежо, оригинально.

Немалую роль в импровизации играют темперамент выступающего, его индивидуальные склонности, характер, мобильность мышления, физическое состояние и настроение.

Первейшее значение при импровизации имеет владение предметом выступления, далее — постоянное расширение, углубление и обновление.

Тот, кто хочет установить со слушателем прочный контакт, должен всякий раз запово продумывать свои мысли, даже если они были ранее зафиксированы. Речь должна производить впечатление не пассивного припоминания уже готовых мыслей, а активного формирования обсуждаемых идей, что, естественно, возможно только в случае импровизации.

Оратору постоянно следует помнить о существующей классической схеме последовательного воздействия на внимание аудитории: *внимание — интерес — желание — действие* [235, с. 30]. Привлечь же и удержать внимание помогут визуальные средства (плакаты, слайды, видеофильмы).

Этические нормы должны соответствовать всей деятельности выступающего с момента подготовки до самокритичного анализа состоявшейся встречи с людьми.

Этика выступления — это совокупность нравственных норм, ценностных ориентаций, правил поведения, определяющих отношение выступающего к своим обязанностям, к своим слушателям.

Говоря об этике, нельзя забывать о роли жестов при выступлении. Когда человек ставит перед собой задачу воздействовать на людей, жест не может оставаться случайным, произвольным аккомпанементом слова, ораторский жест призван усиливать речь, помогать убеждать. Общеупотребимой системы жестов нет, каждый выступающий, говоря искренне, увлеченно, для людей, желающих убедить их в чем-то, со временем находит свой жест. Специально этого делать не следует, но контролировать жест необходимо.

Безупречная логичность — один из главных признаков хорошего выступления. Чем логичнее речь и стройнее логика доказательства, тем лучше доходит до сознания содержание, сильнее убеждающее воздействие сказанного. Цель логики изложения — доведение известной истины до конкретной аудитории, убеждение или побуждение ее к определенному действию. Важная черта логики состоит в том, что, работая над логическим замыслом будущего выступления, подбирая аргументацию, оратор ориентируется не на себя, а на своих будущих собеседников, прогнозирует движение их мысли под воздействием речи.

Стройной логикой речи выступающий должен стремиться захватить внимание слушателей, пробудить, сформировать их мысль, а затем повести к намеченной цели.

Особого внимания заслуживает методика использования фактов как средства аргументации. В фактах — сама реальность, сама жизнь. Факты требуют точного, глубокого объяснения. Умение пользоваться фактами требует как хорошего знания жизни, так и глубоких теоретических знаний, так как без этого выступление превращается в пустословие. Без умения теоретически осмысливать факты нельзя разобраться в законах, управляющих действительностью, вскрыть характерные тенденции развития.

Начало речи во многом зависит от состава аудитории. Компетентную публику можно привлечь интересными научными данными, а, например, невнимательную и порядком уставшую аудиторию шокировать каким-то утверждением, чтобы заинтересовать. Ни в коем случае не следует начинать с общих слов или с извинений, это вызовет лишь усмешку или протест. Один из лучших способов — начать со ссылки на актуальное событие. Это, пожалуй, самый надежный способ прочно завладеть интересом слушателей.

Существует ряд примеров, помогающих овладеть невнимательной, слишком шумной аудиторией. Так, например, ораторы делают паузы, чтобы усилить напряженность. Примером может служить подчеркнутая пауза после риторического вопроса или какого-нибудь очень сильного утверждения. Тогда слушатель чувствует себя вовлеченным в обсуждение и включается в обдумывание.

Когда автор говорит медленно, с паузами, он чувствует себя уверенно и успокаивающе действует на аудиторию. Пауза дает возможность перевести дух, набрать воздух в легкие и обдумать последующие слова. Слушатели также имеют возможность поразмышлять над только что сказанным. Таким образом, паузы позволяют как ораторам, так и слушателям привести в порядок мысли. В том случае, когда оратор говорит непрерывно, он не только быстро исчерпывает тему, но и истощает внимание аудитории.

После каждой законченной мысли (предложения) нужна небольшая пауза. Пауза побольше — после изложения последовательности взаимосвязанных мыслей (абзаца). Но в некоторых случаях высказывание может потребовать риторической паузы совсем в неожиданном месте. Оратор должен сознательно сделать паузу с тем, чтобы понаблюдать, как восприняты его слова. Можно также использовать ее, чтобы восстановить визуальный контакт с аудиторией, посмотреть записи или подготовить наглядный материал. Пауза может оказаться полезной и в том случае, если грозит опасность потерять нить, и оратор мысленно «прокручивает» сказанное. Как правило, ход мыслей при этом восстанавливается.

Опытный оратор большое значение уделяет концовке в своем выступлении. Слабое заключение может свести на нет хорошую речь, а сильное — спасти даже посредственный доклад. При подготовке к выступлению надо уделять особое внимание как началу речи, так и заключению. Первые два-три предложения, а также последние можно даже выучить наизусть.

Не следует заканчивать речь внезапно: «Вот и все, что я хотел сказать». Это звучит как признание в том, что больше вам ничего в голову не приходит. Хорошее заключение длинного доклада должно содержать краткое подведение итогов, т.е. повторение важных моментов, но не должно быть слишком затянутым.

15.4. Самоанализ качества выступления

Чтобы осмыслить положительные и отрицательные стороны своего выступления, устранить недостатки, промахи, недоработки, дать оценку своему выступлению, необходим *критический самоанализ его качества*.

Оценку выступления можно дать по схеме, представляющей собой систему вопросов, отражающих совокупность требований, предъявляемых к выступлению. Схема оценки может быть более или менее детализированной, по во всех вариантах в ней должны учитываться главные особенности выступления, определяющие ее эффективность (см. приложение 8).

В качестве примера можно привести следующую схему самоанализа и оценки выступления.

1. Каков состав аудитории? Каково количество слушателей, а также каков их возрастной, профессиональный, образовательный состав?
2. Как было организовано оповещение, каковы формы приглашения слушателей, подготовленность помещения?
3. Заинтересовало ли выступление аудиторию?
4. В какой мере содержанием выступления была исчерпана названная тема?
5. Как было построено выступление, его последовательность и логичность?
6. Какие вопросы следовало бы опустить или сократить, а какие, наоборот, развернуть шире исходя из характера аудитории?
7. Была ли связь излагавшегося материала с жизненной практикой слушателей?
8. Удачно ли сочетались в выступлении рассуждения и живые примеры, фактический материал и выводы из него? Какое место занимали ссылки на авторитетные мнения, цитаты, цифры?
9. Ясны ли слушателям общие выводы?
10. Какова степень убедительности всего хода изложения?
11. Как достигался эмоциональный контакт, связь с аудиторией?
12. Какова степень использования наглядных пособий и технических средств?
13. Внешний вид выступающего?
14. Поведение оратора, манера себя держать?
15. Какова общая оценка качества своего выступления?

Самоанализ качества выступления будет значительно эффективнее, если на все эти вопросы будут даны ответы в письменном виде. Это позволит более глубоко увидеть как слабые, так и сильные стороны выступления, а также избежать ошибок в будущем.

Резюме

- Подготовка к выступлению — это предварительная работа над выступлением. Она включает: продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.
- Чтобы научиться легкому и красивому владению речью, следует обратиться к ее технике. Строение речевого аппарата, особенности голоса человека, речевое дыхание, артикуляция звуков, дикция, логическая пауза и логическое ударение, интонация, особенности выступления в больших и малых аудиториях, использование микрофона — таковы основные понятия, изучаемые в плане техники речи.
- К числу важнейших речевых умений, над приобретением и совершенствованием которых следует постоянно работать, могут быть отнесены:
 - умение организовать речь;
 - умение вести монолог;
 - умение правильно строить фразы;
 - умение индивидуализировать речь;
 - умение выбрать стилистические средства;
 - умение варьировать композиционные приемы.
- Важное место среди многообразных свойств и качеств личности принадлежит культуре мышления выступающего. Этические нормы должны соответствовать всей деятельности выступающего с момента подготовки до самокритичного анализа состоявшейся встречи с людьми.
- Особое внимание заслуживает методика использования фактов как средства аргументации.
- Чтобы осмыслить положительные и отрицательные стороны своего выступления, необходимо чаще практиковать выступления.

Практическое задание

1. Сформулируйте письменно:
 - а) основные этапы подготовки к публичному выступлению;
 - б) схему критического самоанализа выступления;
 - в) рекомендации по ответам на вопросы в процессе выступления.

2. Составьте рекомендации по подготовке публичного выступления перед «неподготовленной» аудиторией.
3. Подготовьте сообщение на одну из тем: «Знаменитые ораторы Древнего Рима и Древней Греции», «Развитие традиций риторики в России», «Выдающиеся ораторы XIV — XX вв.»

Контрольные вопросы

1. Кого можно назвать оратором?
2. Перечислите основные навыки и умения оратора.
3. Охарактеризуйте основные этапы подготовки ораторской речи.
4. Укажите достоинства и недостатки разных видов подготовки выступления.
5. Как нужно составлять план выступления?
6. Охарактеризуйте основные элементы композиции: вступление, главная часть, заключение.
7. О каких методах изложения материала и приемах привлечения внимания вы узнали в этой главе?
8. Какие недостатки в построении речи снижают ее эффективность?
9. Как следует отвечать на вопросы аудитории?

Рекомендуемая литература

Зарецкая Е.Н. Риторика. Теория и практика речевой коммуникации. — М.: Дело, 1998.

Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — Рязань: Текст-Р, 1990. — 720 с.

Комаров Е.И. Публичная речь руководителя // Управление персоналом. — 1998. — № 2.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело, 1993. — 192 с.

Резник С.Д. Управление персоналом. — Пенза: ПГАСА, 1999. — 339 с.

Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и в беде // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред Л.А. Княжинской. — М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994. — 342 с

Швальбе Б., Швальбе У. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996. — 368 с.

ГЛАВА 16

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

*Поступай по отношению к другим так,
как ты хотел бы, чтобы они поступали
по отношению к тебе.*

Строки из Евангелия

*Значение делового общения — Подготовка и проведение
деловой беседы — Правила проведения переговоров —
Национальные стили ведения переговоров*

16.1. Значение делового общения

Психология и техника ведения деловых встреч и переговоров в современном деловом мире играют столь важную роль, что в западных странах даже функционируют специальные исследовательские центры по переговорным процессам. В них читаются курсы, проводятся семинары и имитационные игры. Методике переговоров обучают юристов, бизнесменов, психологов, общественных деятелей.

Под культурой общения понимаются, прежде всего, основные общечеловеческие нормы нравственности.

Можно назвать, по крайней мере, три важнейших правила, характеризующие современные нормы общения.

Во-первых, сформулированное еще древними римлянами правило: «договоры должны выполняться». Оно широко известно, как принцип взаимоотношений между государствами, на котором базируется международное право. В равной мере этот принцип является необходимой нормой любого человеческого общения. Здесь следует иметь в виду не только договоренности в прямом смысле слова, но и любые заявления, которые должны подкрепляться соответствующими действиями и поступками.

Другой общечеловеческой нормой общения является признание человека высшей ценностью. Это положение было сформулировано философом И. Кантом, который, вопреки господствовавшим тогда моральным установкам своего времени, утверждал, что «в ряду целей человек ... есть цель сама по себе, то есть никогда никем не может быть использован только как средство, не будучи вместе с тем и целью...».

К третьему общечеловеческому началу культуры общения может быть отнесено взятое из Евангелия так называемое «золо-

тое» правило нравственности. Его смысл сводится к требованию: «поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе» [172, с. 70].

Практически каждый день служащие, начальники, потребители, продавцы, организации и даже целые страны оказываются перед одной и той же дилеммой — как сказать друг другу «да» или «нет», не прибегая при этом к войне друг с другом.

Нравится нам это или нет, но все мы являемся людьми, ведущими переговоры. Деловое общение является основным средством получить от других людей то, чего мы желаем. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают.

Искусству делового общения обучаются во всем мире. Многие российские управленцы ранее не обучались процессу ведения переговоров, хотя умение вести деловые переговоры — одно из основных составляющих профессиональной деятельности менеджера, определяющих его личный успех.

Все мы в той или иной форме ведем переговоры: это могут быть переговоры в кругу семьи, с соседями, между служащими и руководителями, между организациями и даже целыми странами. И нужно так провести переговоры, чтобы не разгорелась война, не возникла конфликтная ситуация.

Сделки, договоры, соглашения сопровождают нашу жизнь с незапамятных времен. Достаточно вспомнить, что даже у туземцев в обмене своих товаров (например, ракушек) на другие (на рыбу) присутствовали все главные компоненты современных сделок: спрос, предложение, потребительская стоимость, эквивалентность обмена. И так же, как сегодня, успех сделки во многом зависел от умения поторговаться или, по-другому, от умения вести переговоры.

Конечно, значение переговоров сегодня резко возросло. Ко всему перечисленному выше добавились соображения, связанные с условиями платежа, транспортировки, страхования, ремонта, гарантии и т.д. Нужно добавить, что все стремятся к большему доступу информации. Это происходит оттого, что возросла степень взаимозависимости, например, покупателя и продавца. Все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями.

Переговоры происходят каждый день, но проводить их легко, так как мало кто знает, как правильно это делается. Очень часто мы остаемся неудовлетворенными, озабоченными, изнуренными после прошедших переговоров.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть мягкими и податли-

выми или жесткими. Однако есть метод, который предусматривает позицию, основанную не на слабости или жесткости, а объединяющую и то, и другое. Этот метод помогает решать проблемы, оповываясь на сути дела. Очень часто для проведения переговоров помогают консультационные службы, особенно когда переговоры выходят за рамки бытовых.

Так что же такое переговоры?

Под *переговорами* понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех. Поэтому *основной задачей переговоров* является координация целей их участников и способов их достижения с тем, чтобы максимизировать прибыль и минимизировать убытки.

В процессе переговоров совпадение взглядов сторон на цели и средства их достижения доводится до такой степени, что могут предприниматься конкретные действия. Это возможно потому, что структура интересов сторон весьма сложна и неоднозначна, а путей их реализации может существовать великое множество.

Так, различие интересов сторон необязательно предполагает их взаимоисключаемость: они могут быть, например, непересекающимися, и тогда проблемы их сочетания вообще не существует. Но даже если интересы и противоречат друг другу, то они могут иметь разную степень значимости для каждого, поэтому одна из сторон может пойти на уступки другой без значительных для себя потерь. Кроме того, для реализации интересов существует несколько совершенно различных путей, которые можно обнаружить, выйдя за традиционные подходы и концепции. Таким образом, успех переговоров зависит не только от потребностей и интересов сторон, но и от возможности их сочетания [119, 207].

Основные признаки классификации переговоров:

- *Внешние* (с другими фирмами, государствами, организациями) и *внутренние* (между подразделениями, между администрацией и профсоюзным комитетом).
- *По количеству участников* переговоры делятся на двусторонние и многосторонние. Как правило, многосторонние отличаются большей продолжительностью и сложностью согласования вариантов решений.
- Проблемы носят разовый характер, если они легко и быстро решаются. Но если возникают все новые и новые проблемы, то переговоры могут *вестись постоянно*, с определенными перерывами (это больше характерно для политических деятелей).

- Переговоры делятся на проводимые *в условиях конфликта* или кризиса отношений и на ведущиеся *в рамках сотрудничества*. Первый случай более характерен для внутренних переговоров, второй — для внешних.
- *В зависимости от целей* переговоры могут быть направлены на установление отношений, на продолжение существующих и сохранение статус-кво, на нормализацию, если они неблагоприятны, на изменение характера отношений и придание им нового, более высокого уровня, на получение дополнительных, побочных результатов.
- Переговоры могут носить *политический* (об общих подходах), *экономический* (о финансах, ценах, оплате и т.д.), *технический, личный характер*.
- Переговоры чаще всего проводят *либо руководители, либо эксперты-специалисты* в различных областях.
- *По характеру переговоров* можно выделить официальные переговоры, задачей которых является подписание соответствующих документов, имеющих юридическую силу, и неофициальные.

Основной целью переговоров является принятие после совместного обсуждения проблемы решения, которое устраивало бы всех. Решение может быть: конструктивным, влекущим за собой реальные изменения к лучшему, или деструктивным, которое все разрушает, ничего не создавая взамен; пропагандистским, которое много обещает на словах, но не берет на себя никаких обязательств; умиротворяющим, в задачу которого входит успокоение общественного мнения.

16.2. Подготовка и проведение деловой беседы

Деловая беседа включает несколько этапов:

- ознакомление;
- уточнение фактов, влияющих на выбор решения;
- выбор решения;
- принятие решения и доведение его до собеседника.

Залогом успешного проведения беседы является компетентность, тактичность, доброжелательность, стремление оперативно и эффективно решать проблему.

Беседу приходится вести с людьми, отличающимися по возрасту, положению в обществе, типу нервной системы.

В начале беседы нужно оценить психологическое состояние собеседника, составить представление о существе проблемы, выбрать тон. На этом этапе дайте возможность собеседнику выска-

заться. Следует учитывать, что разные люди ведут себя в беседе неодинаково: некоторые идут к руководителю уже в состоянии стресса; другие могут оказаться слишком разговорчивыми, стараясь придать простой мысли запутанную форму, при изложении вопроса искажают факты в выгодном для себя свете. Третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности ведут себя либо бестактно, либо проявляют излишние эмоции, либо отчаянно жестикулируют. Четвертые идут напролом, рассчитывая на уступчивость либо недостаточную компетентность руководителя.

Важно уметь задавать вопросы собеседнику и слушать его. Вопросы являются регламентом беседы. Если нужно более подробно узнать суть проблемы и ее детали, то целесообразно задавать вопросы открытого типа: где? что? когда? как? зачем? — на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет».

Если собеседник страдает излишней разговорчивостью, но говорит сбивчиво, упуская главное, то помогут вопросы закрытого типа: должен ли? Был ли? Имеются ли? — которые предполагают односложный ответ.

Из практики известно, что, как правило, чем длиннее вопрос, тем короче ответ на него, и наоборот.

Тон беседы должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или утверждения невозможности решить проблему. Обычно это вызывает обратную реакцию и ведет к возникновению конфликтной ситуации. Даже если ответ, по сути, отрицательный, руководитель обязан тактично подвести собеседника к этому выводу, убедительно и аргументированно показать невозможность принятия положительного решения по объективным причинам. Собеседник должен быть уверен, что руководитель сделал все возможное, но в данном случае вопрос не может быть положительно решен. Если решение все же возможно на другом уровне, необходимо подсказать собеседнику, куда нужно обратиться, что сделать.

Смотреть собеседнику нужно прямо в глаза, стараться не перебивать, не заниматься посторонними делами, не отвлекаться на телефонные звонки.

Однако, если собеседник излишне взволнован, телефонная пауза поможет ему успокоиться и собраться с мыслями.

Не следует резко критиковать мнение собеседника, поскольку оно может быть близко к истине. Для замечания по существу дела нужно выбрать необидную форму и подходящий момент.

Если собеседник проявляет выраженное самомнение, склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, необходимо набраться терпения, не отвечать агрессивно. Важно помнить, что спор увеличивает трудности.

Хотя противостоять нападкам, почти не защищаясь, трудно, нужно уступить; это себя оправдывает. Конечно, в подходящий момент дайте понять собеседнику, что он вел себя несправедливо и некорректно.

Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными. Аргументация должна быть не только правильной по существу, но и по возможности точной. Не нужно делать вид, что вы знаете больше, чем можете сказать. Простота, деловитость общения — залог успеха.

При изложении собеседником своего вопроса будьте предельно внимательны, чтобы потом не приходилось вновь уточнять уже сказанное.

Можно лишь вставлять по ходу изложения поощрительные замечания типа «понимаю», «это интересно» и т.п., при желании уточнить что-то в удобный момент задайте вопрос или повторите последние слова собеседника, чтобы подчеркнуть внимание и интерес к разговору. Эти приемы повышают результативность беседы.

Конфликтная ситуация в беседе чаще возникает из-за неумения быстро оценить обстановку, определить психологическое состояние собеседника и снять излишнее напряжение. Возбужденный человек в конфликтной ситуации пытается подсчитать нанесенный ему моральный ущерб и отыскать каверзный вопрос, находя удовлетворение, если соперник не сможет на него ответить убедительно.

Очень важно в острой беседе проявить самокритичность, обязательно поблагодарить за веские, убедительные аргументы при наличии таковых.

Лицо, поза, жест и тон голоса должны выразить вежливость при встрече, интерес — при выслушивании, лобезность — при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт — во время критики и замечаний.

Если трудно завершить беседу, даже когда все вопросы уже решены, руководитель с выражением искреннего сожаления должен указать собеседнику на необходимость заниматься другими вопросами.

Существуют определенные правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых и светских бесед:

- Говорить в кругу собеседников нужно так, чтобы каждый мог легко высказаться.
- Затрагивая какой-либо вопрос, не углубляйтесь в него слишком сильно, чтобы не наскучить собеседнику.

- **Никогда не пужно с горячностью и нетерпением нападать на чужое мнение.**

Высказывая свое мнение, не отстаивайте его упорно, горячася, повышая голос: ваше спокойствие и твердость в интонации действуют более убедительно.

В разговоре соблюдайте ясность, точность, сжатость высказываемых вслух доводов и соображений.

Выяснив свою и противоположную точки зрения, остановитесь, не продолжайте бесполезное словопреприятельство.

Всегда сохраняйте в разговоре самообладание, хорошее расположение духа, благожелательность.

В разговорах необходимо избегать серьезной полемики. Даже если вы уверены в своей правоте, ради сохранения взаимопольных контактов, дружбы, деловых отношений добровольно уступите, когда видите, что разговор может перераста в спор. Помните, что за спором идет ссора, за ссорой — вражда, за враждой — проигрыш обеих противостоящих сторон.

Ни при каких обстоятельствах не перебивайте говорящего и лишь в крайних случаях можете сделать замечание в вежливой форме.

Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, никогда не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано здесь до его прихода.

Крайне нетактично во время разговора отводить кого-то в сторону для разговора «тет-а-тет» или подслушивать, когда кто-то разговаривает в стороне.

Никогда в беседах не поддерживайте злословие в адрес отсутствующих.

Не говорите ничего такого, что вам самим было бы неприятно выслушивать от других.

Никогда не касайтесь в разговоре предметов, о которых вы не имеете достаточно ясного представления.

Упомянув в беседе третьих лиц, желательнее называть их по имени-отчеству, а не по фамилии.

Нужно говорить всегда к месту. Например, нельзя расписывать в гостях великолепные угощения других, если хозяин в силах угостить вас лишь хлебом насущным, или говорить о благах здоровья перед людьми немощными, или, наконец, сообщить о своих доходах, богатстве, мебелировке комнат человеку, который живет в пужде.

Чтобы вас не сочли скучными и невоспитанными, не говорите с чужими людьми о поступках ваших родных или о своих несчастьях.

Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей.

Никогда не шепчитесь в гостях.

Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему.

Считается петактичным высказывать удивление, когда вы неожиданно обнаруживаете талант, способности у человека. — это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом?»

Образованный, культурный человек избегает хвастать своими знаниями, напротив, он старается быть на уровне развития своих слушателей.

Не хвастайте знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

Никогда не говорите, что вам стоило то или другое, и не спрашивайте у других: «Сколько вы за это заплатили?»

По умению слушать узнают человека здравомыслящего и из хорошего общества. Внимательный и сочувствующий слушатель всегда больше нравится людям, нежели болтливый хвастун с его личными мнениями и познаниями.

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, переписки, по телефону и т.п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для успешного проведения переговоров. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработку основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

Подготовка к переговорам всегда начинается с определения времени и места их проведения. Обычно хозяином переговоров является их инициатор или третья сторона по взаимной договоренности. После этого формируется состав участников и доводится до сведения другой стороны.

Если это крупная делегация, то сюда должны входить руководитель, заместитель, секретарь, эксперты, наблюдатели, представитель по связям с общественностью, канцелярские работники.

На место руководителя переговоров обычно назначают старших должностных лиц фирмы, которые хорошо владеют сложившейся ситуацией и имеют опыт ведения переговоров. Руководители всех делегаций, как правило, должны иметь одинаковый ранг. Секретари выполняют функции посредников между руководителем и принимающей стороной при решении вопросов организационного обеспечения работы делегации. Сюда входят обязанности ведения протоколов, составления итогового документа и т.д. Эксперты принимают участие в заседаниях рабочих групп, подготовке проектов соглашений, по в официальных прениях, как и наблюдатели, не выступают. Эта роль отводится исключительно руководителям и секретарям.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека, исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками, — это типичная ошибка отечественных руководителей.

Делегации должны прибывать к месту проведения переговоров заблаговременно. Это делается для того, чтобы можно было нанести визит вежливости местным властям, участникам переговоров из других делегаций, собрать недостающую информацию и т.д.

До начала самих переговоров руководители обмениваются документами, содержащими полномочия на их ведение и подписание соответствующих соглашений, решают вопросы о правилах и процедурах проведения переговоров, связях с прессой (если это необходимо), распространении официальных документов.

Если в официальных переговорах участвуют две делегации, они обычно рассаживаются по обеим сторонам стола друг против друга. При этом руководители сидят на стульях с высокими спинками, а секретари — в торце стола. Председательствует на первом заседании обычно представитель принимающей стороны, а далее — в порядке очередности [102].

Если переговоры ведутся внутри предприятия, то процедура их проведения намного проще. Секретари, эксперты привлекаются по мере надобности. Иногда переговоры могут состояться лишь между двумя участниками (например, между руководителем и подчиненным). Такие переговоры обычно не требуют ведения и подписания каких-либо документов.

Вторая фаза в подготовке руководителя к переговорам начинается с момента обдумывания переговорного процесса. На этом этапе задача руководителя — правильно распределить обязанности между подчиненными для подготовки переговоров на отдельных стадиях. Период подготовки переговоров можно разделить на следующие стадии:

- анализ (сбор информации, осмысление ее, постановка диагноза ситуации);
- планирование (составление плана действий, последовательности высказывания предложений, аргументов, контрдоводов).

Таким образом, получается «переговорная решетка» — инструмент подготовки переговоров, которую удобнее всего представить в табличной форме (табл. 26).

Таблица 26

Переговорная «решетка»

Стадии подготовки переговоров	Люди и предмет переговоров	Интересы и позиции		Варианты решений	Объективные критерии
		наши (мои)	их (его, ее)		
Анализ					
Планирование					

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнером. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес — это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы необязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. С взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно. Они предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). А под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересов другой стороны.

Целесообразно предварительно выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно: в чем они совпадают, в чем расходятся. Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести и к ответу на вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными?

На основе учета интересов участников переговоров формулируются общий подход к переговорам и собственная позиция на нем, а также определяются варианты решения.

Следует продумать также возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы должны быть продуманы заранее.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры, где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителями фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, произведет благоприятное впечатление. Особенно важное значение это имеет при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Очень важно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных руководителей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

И наконец, очень важно в процессе подготовительной работы руководителю вновь продумать и сделать наиболее важные поручения подчиненным, чтобы все было изучено до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще

всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5—2 ч. Как правило, они назначаются на 9:30 или 10:00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17:00—17:30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 мин после их начала [104, с. 74].

Местом встречи может быть помещение одного из участников. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной территории.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельница, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям небольшую чашку кофе или чаю. В редких, особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, при прощании можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяку или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание должен не руководитель фирмы, а кто-то из сотрудников, лучше симпатичная и приветливая девушка. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться. Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам.

16.3. Правила проведения переговоров

При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить об определенной последовательности, в которой происходит переговорный процесс.

Обычно выделяют 3 последовательных этапа переговоров:

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- 2) их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- 3) согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап — взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса — очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Американцы любят сразу «брать быка за рога», без туманных рассуждений и затягиваний. Японцы же не любят спешки. В отличие от стремительных американцев японцы убеждены, что успех переговоров зависит от количества часов, затраченных на детальную подготовку. Поэтому при переговорах с ними пужно быть готовыми к длинным паузам, которые они часто устраивают, чтобы исключить малейшую угрозу расхождения мнений в своем кругу [104, с.79].

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны, таким образом, указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации — не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ

мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнера, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером — это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в *третий этап — этап согласования позиций*. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа.

Искусство ведения переговоров состоит, прежде всего, в овладении руководителем различными приемами, методами, т.е. техникой и тактикой переговорного процесса.

Техника ведения переговоров подразумевает два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале первый из них.

Суть *метода позиционного торга* в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается он с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуются, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно и при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами, «все или ничего».

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается крайне редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга, скорее всего, выйдут на некое «серединное решение». Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем. И, кроме того, позиционные переговоры, по утверждению Р. Фишера и У. Юри («Путь к согласию или переговоры без поражения»), сами по себе угрожают продолжающимся отношениям.

Более эффективным методом ведения переговоров является *метод так называемых принципиальных переговоров* (или переговоров по существу), разработанный в Гарвардском университете США.

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах — принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с «закрытыми картами», то на принципиальных переговорах их «карты» открыты.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий.

Первое условие: сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, т.е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе будут необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы из такого бытового примера. Если муж скажет своей жене: «В нашей кухне беспорядок» — всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров, исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение выпуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т.е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом [104, с. 83].

Второе условие: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точными и конкретными, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их пужды.

Третье условие: разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши интересы и примиряли бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев руководители переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов.

Просчет № 1: критическое отношение к высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению — основному генератору новых идей.

Просчет № 2: поиск единственного ответа. Стремясь с самого начала найти единственно лучший ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти много ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет № 3: мнение, что «решение их проблемы — их проблема». Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров [104, с. 84].

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

- отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки;
- расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ;
- ищите взаимную выгоду;
- предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

Четвертое условие: настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке или на использовании критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющиеся прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т.п.

Перечисленные четыре условия должны учитываться, начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т.е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость: определить свои интересы и интересы другой стороны, обратить внимание на варианты обсуждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренностей.

На стадии планирования, прежде всего, нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно также предусмотреть дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Тактику ведения переговоров целесообразно рассматривать применительно к двум наиболее сложным в тактическом отношении случаям: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда партнер занимает более выгодную позицию.

Начнем со случая, когда партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что в такой ситуации вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примените правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, т.е. отойти от их ведения методом позиционного торга, и начать диалог с партнером на основе принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный характер ведения переговоров. Здесь есть несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего, нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его «обыгрывать» и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение [104, с. 86].

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда руководитель настраивается на конструктивный характер ведения переговоров.

Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил.

Правило первое. Надо постараться отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Следует заметить, что те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

- *Направляйте свое внимание.* Посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.
- *Следите за невербальными знаками.* Наблюдайте за выражением лица и движениями человека, выражающими невысказанные, но важные отношения и чувства.
- *Откладывайте суждения.* Не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.
- *Не позволяйте себе перебивать другого.* Прежде чем сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.
- *Проверяйте свое понимание.* Повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.
- *Выявляйте логику высказываний.* Найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащиеся в них логику и допущения.
- *Предоставляйте свою поддержку.* Поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неудобны для вас или кажутся неразумными.
- *Создавайте идеи.* Стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Итак, уяснив тактику ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог, рассмотрим теперь тактику ведения переговоров, когда ваш партнер занимает более выгодную позицию.

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, чаще всего вызывают тревогу и чувство неудовлетворенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно.

Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров) и, следовательно, равны.

Тактика ведения переговоров с более сильной стороной хорошо описана американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Приведем их отдельные рассуждения применительно к данному случаю переговорной практики.

Имея дело с более сильным партнером, у вас может возникнуть соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее придумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т.е. установить свой «предел». Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел — это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к нахождению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам. Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается, можно, если у вас появится мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение. Эта мера — наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете такие переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся у вас альтернатив возможному и невозможному для вас решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас возможностей улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. До последнего времени на самых различных переговорах господствовал конфронтационный подход, реализуемый

через позиционный торг. Поэтому при переговорах используются, главным образом, те тактические приемы, которые соответствуют ведению переговоров, либо основаны на конфронтационном подходе, либо вообще направлены не на решение проблемы, а на реализацию других задач переговоров, пропаганду, отвлечение внимания партнера и т.п. [104, с. 89].

К числу тактических приемов, широко распространенных на всех этапах переговорного процесса, относится прием *«уход, или уклонение от борьбы»*. Этот прием применяется, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения, или когда нежелательно давать партнеру точную информацию или однозначный ответ. Прием заключается в том, что партнеры просят отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание и т.д. При этом свою просьбу надо сопроводить убедительными аргументами.

Прием *«уход»* может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему *«уход»* другие тактические приемы — *«затягивание»*, *«выжидание»*, *«салями»* (по принципу нарезания колбасы тонкими кусочками). Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т.д.

Более сложным тактическим приемом является *«накетирование»*. Этот прием заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один *«пакет»* увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначащих предложениях.

Близким по смыслу к этому приему является прием *«завышение требований»*. Он состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

К ним же примыкает тактический прием *«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»*. Он заключается в том, что-

бы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Еще один тактический прием — «*выдвижение требований в последнюю минуту*». Суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Прежде всего, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороны. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое, более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение приемов ведения деловых переговоров, укажем общее *тактическое правило противодействия* использованию таких приемов. Суть его состоит в том, что руководитель должен своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.

Если переговорами предусматривается принятие итоговых документов, то проект соглашения предварительно оценивается с точки зрения того, действительно ли он отражает интересы всех участников, обеспечивает реальное решение проблемы, выполнимо ли оно на практике и указаны ли конкретные сроки выполнения и ответственные лица.

Как правило, в основном документе указываются лишь общие принципы и подходы к решению, их детализация происходит во вспомогательных документах. Текст соглашения состоит из трех частей: преамбулы, в которой отражается общая цель договаривающихся сторон, дается их перечисление, указываются лица, полномочно действовавшие от их имени и поставившие свои под-

писи под договором; основной части, состоящей из пронумерованных статей, с перечислением обязательств, которые стороны взяли на себя, сроков их реализации, условий, при которых соглашение вступает в силу; заключения, в котором сообщается, что уполномоченные лица подписали документ, удостоверили его соответствующими печатями; приводятся сведения о количестве копий, аутентичности каждой из них, а также о месте и времени совершения указанных действий.

Может случиться, что одна из сторон будет иметь особое мнение, не совпадающее с мнением остальных, и не желает брать на себя выполнение некоторых положений документа, с которым в целом, тем не менее, согласна. В таком случае эта сторона может сделать соответствующую оговорку как в основном тексте, так и в приложениях, которые подписываются одновременно с основным текстом и являются его частями. Если ситуация изменится, то оговорка может быть снята. В приложениях также оформляются конкретные положения и детали.

При подписании многосторонних соглашений можно использовать следующий метод: подписи ставятся поочередно слева или сверху, так, чтобы на одной из копий одна из подписей стояла бы первой.

Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход и вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Переговоры после их завершения нужно обязательно подвергать всестороннему анализу и разбору. Это поможет определить, что было достигнуто или не достигнуто по сравнению с намеченным; почему что-то не удалось, насколько переговоры были хорошо подготовлены организационно и по содержанию; правильно ли были оценены партнеры; удачным ли оказался выбор участников переговоров и хватило ли им полномочий; какие выводы можно сделать на будущее и какие конкретные шаги предпринять. Это позволит приобрести опыт, избавит от повторения ошибок. Важно оценить методы переговоров, используемые обеими сторонами, и на основе приобретенного опыта найти пути их совершенствования.

Приведем перечень позиций и вопросов примерного анализа итогов переговоров:

- достижение целей. Каковы были наши цели и чего достигли в действительности?

- определение причин достижения полученных результатов;
- как были подготовлены переговоры организационно и технически;
- степень успеха переговоров;
- предложения по устранению недостатков.

16.4. Национальные стили ведения переговоров

В настоящее время, когда границы существуют весьма условно, различные международные контакты являются залогом успешного развития любой фирмы. Компании, стремясь максимизировать свою прибыль, осваивают новые рынки сбыта: создают представительства, филиалы, совместные предприятия, реализуются взаимовыгодные инвестиционные проекты. Всем вышеперечисленным видам международного сотрудничества предшествуют длительные переговоры, в которых не последнюю роль играет учет руководителем национального стиля ведения переговоров его оппонентом, поскольку любая страна имеет свои национальные особенности, традиции. Соблюдение этих канонов и должно положить начало успешным переговорам.

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же [104, с. 93].

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на

выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов [104, с.95].

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т.п. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать

оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контрактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительной договоренности и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, так же тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Российский стиль ведения деловых переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы обращаем внимание в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являются ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если имеется выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения [104].

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему прибегают весьма неохотно. Часто используются

приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика некоторых российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроения и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаяющего любые личные симпатии.

Примеров подобного рода немало. Все это отнюдь не мелочи. Неучет таких «мелочей» ведет к весьма неприятным последствиям.

Резюме

- Более 70% времени деловой человек тратит на общение. Поэтому от того, насколько грамотно оно построено, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами — это и многое другое зависит именно от искусства делового общения.
- Достижение согласия, равновесия, консенсуса стало возможным благодаря переговорам между людьми, а иногда человека и с самим собой. Иначе говоря, переговоры являются средством достижения желаемых результатов.
- При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить об определенной последовательности, в которой происходит переговорный процесс. Обычно выделяют три последовательных этапа переговоров:
 - взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

- обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
 - согласование позиций и выработка договоренностей.
- В заключение деловой встречи целесообразно провести критический самоанализ итогов переговоров.
- В наш век, когда границы имеют весьма условное значение, не последнюю роль играет учет руководителем национально-го стиля ведения переговоров его оппонентом, поскольку любая страна имеет свои национальные особенности и традиции. Соблюдение этих канонов и должно положить начало успешным переговорам.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальный алгоритм анализа результатов переговоров (в виде так называемого «дерева целей»).
2. Обдумайте и письменно сформулируйте основные рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров с предполагаемым партнером по бизнесу.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная задача деловых переговоров?
2. Классификация переговоров.
3. Сформулируйте основные направления при подготовке переговоров.
4. Что такое «переговорная решетка»?
5. Назовите три последовательных этапа переговоров.
6. Охарактеризуйте так называемый «метод принципиальных переговоров».
7. Перечислите типичные просчеты в проведении деловых переговоров.
8. В чем заключаются особенности переговоров с зарубежными партнерами?

Рекомендуемая литература

Деринг П. Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, Экономика, 1994. — 235 с.

Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // Управление персоналом. — 1998. — № 12.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело, 1993. — 192 с.

Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Мартин Д. Манипулирование встречами: Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1996. — 196 с.

Мицич П. Как проводить деловые беседы? — М.: Экономика, 1987. — 208 с.

Резник С.Д. Как вести полемику и управлять дискуссией // Экономика строительства. — 1994. — № 7.

Резник С.Д. Управление персоналом. — Пенза: Изд-во Пензенской ГАСА, 1999. — 336 с.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

Фурманова В.П. Азбука контактов. — М.: Дело, 1993. — 157 с.

Шейнов В.П. Искусство общения: подготовка и проведение деловых бесед. — Минск: Амалфея, 1990. — 250 с.

ГЛАВА 17

ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Закон Оулда и Кана
(П.С. Таранов. Золотая книга
руководителя)

*Виды деловых совещаний — Подготовка совещания —
Проведение совещания — Вспомогательные средства и
оборудование для проведения совещаний*

17.1. Виды деловых совещаний

Среди множества видов деятельности руководителя большое количество его времени приходится или на проведение деловых совещаний, или на участие в них.

Под совещанием понимается такой вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам [23, с. 7].

Чем выше занимаемая руководителем должность, тем большую часть времени ему приходится затрачивать на заседания, собрания, совещания и другие коллективные формы делового общения.

Совещания — один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности, так как помимо затрат материальных средств нужны большие затраты времени руководителей и участников совещаний.

Вряд ли найдется другой такой вид деятельности, при котором бы затрачивалось столько времени многих людей одновременно, сколько при проведении совещаний.

Возникает вопрос: а нельзя ли обойтись без совещаний? Почему руководители затрачивают массу своего времени и времени своих сотрудников, коллег на проведение различных собраний и совещаний? Потому что при обсуждении важных деловых проблем возникает несколько точек зрения, а это качественно повы-

шает уровень принимаемых решений. И в свою очередь, способствует улучшению взаимоотношений и сотрудничества между отдельными подразделениями. Управление при коллективной работе носит более непосредственный и целенаправленный характер, в результате чего вся управленческая система используется более эффективно.

Участники делового совещания в процессе совместной работы обучаются умению мыслить в соответствии с интересами коллектива, подходить к обсуждаемой проблеме с учетом последствий принимаемых решений.

Участие в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мнениями, накоплению им навыков творческого решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает возможность для руководителя проявить свои организаторские способности, умение убеждать и другие качества. Участие в деловом совещании создает благоприятные условия для непосредственного общения руководителя с подчиненными и, следовательно, влияния на них.

Таким образом, проведение деловых совещаний — неотъемлемая часть жизни руководителя. В современном менеджменте и бизнесе без них просто не обойтись, так как этот вид управленческой деятельности способствует выработке и принятию наилучших решений.

Важно научиться проводить совещания эффективно, по самым важным вопросам, без лишних затрат времени, лишних участников, предварительно хорошо организовав их.

Прежде чем принять решение о проведении совещания, надо задать себе вопрос: «В самом ли деле оно так необходимо?» Нужно удостовериться, во-первых, в том, что без совещания не обойтись, и, во-вторых, продумать альтернативные варианты достижения запланированных результатов.

Существуют различные виды деловых совещаний. В отечественной практике управления наиболее типично деление совещаний по их задачам. Отсюда выделяют *проблемные, инструктивные* и *оперативные совещания*.

Целью *проблемного совещания* является поиск лучшего управленческого решения по обсуждаемой проблеме. Решения на таком совещании обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования.

Такое совещание проводится по следующей схеме:

- доклады;
- вопросы к докладчикам;

- дискуссия;
- выработка решения.

Если участники совещания заранее получили обсуждаемые материалы, успели изучить их, то совещание можно проводить без доклада, сразу начиная его с вопросов к докладчикам.

Участники проблемного совещания могут высказывать и отстаивать свою точку зрения, такое совещание повышает чувство ответственности работников за принимаемые решения.

Задача *инструктивного совещания* заключается в передаче распоряжений и необходимых сведений сверху вниз по схеме управления для их более быстрого и эффективного выполнения. На таком совещании руководитель доводит до сведения собравшихся принятые администрацией решения, которые обычно конкретизируются для каждого исполнителя. В определенной мере и на инструктивном совещании действует коллективный разум: уточняются задания, высказываются предложения по наилучшему выполнению этих заданий

Оперативные совещания — это так называемые планерки, летучки, пятиминутки. Они не должны быть затяжными. Задачей таких совещаний является получение руководителем информации о текущем состоянии дел на производстве. В противоположность инструктивному оперативное совещание обеспечивает передачу информации снизу вверх по схеме управления. Получив от участников совещания оперативную информацию, руководитель выявляет наличие «узких» мест, причины отставания и сбоев, здесь же принимает необходимые решения, дает поручения, определяя сроки их выполнения. На оперативном совещании не делают докладов. Главная цель — выявить те проблемы производства, на решение которых должны быть направлены главные усилия коллектива.

Существует классификация совещаний по стилю проведения, к которой относятся автократические, свободные, дискуссионные.

На *автократических совещаниях* право выступления и право принятия решения имеет только руководитель. Участники же таких совещаний должны слушать и отвечать на вопросы, задаваемые руководителем. Подобного рода совещания проводятся в том случае, когда руководитель должен дать указания или проинформировать своих подчиненных.

У *свободного совещания* нет определенной повестки дня. Оно может проводиться без председательствующего. Такое совещание сводится к обмену мнениями. Решения по ним не фиксируются. Свободное совещание проводится, как правило, в форме беседы или разговора.

Дискуссионное совещание, или мозговой штурм, — способ получения решений по какому-либо вопросу путем генерирования новых идей и анализа предложенных решений в результате коллективной работы группы людей в ходе совещания, проводимого по определенным правилам. Характерная особенность данного способа заключается в отсутствии критики и оценки высказываемых идей.

Любое из перечисленных совещаний требует особого подхода. Поэтому руководитель должен добиться максимальной пользы от их проведения.

Конечно, любые совещания отнимают много времени у руководителей. Однако существуют методы высвобождения полезного рабочего времени за счет сокращения количества совещаний, упорядочения их проведения, соблюдения регламента и др.

17.2. Подготовка совещания

Малозффективные, длительные совещания являются, как правило, результатом неудовлетворительной подготовки и низкого уровня их проведения.

Деловое совещание — это сложная технологическая управленческая операция, требующая тщательной подготовки.

Работа по подготовке совещания начинается с определения его цели. Затем намечается повестка дня, определяются состав участников, день, время и место проведения совещания.

Прежде всего, готовится к совещанию сам руководитель. Важна готовность не только самого доклада, но и проектов решений, а также выступлений.

Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.

Подготовка совещания Для того чтобы максимально эффективно использовать время, отведенное на совещание, нужно продумать шаг за шагом его организацию и решить поставленные задачи (приложение 9).

Совещания лучше проводить в определенные дни недели, что позволяет работникам эффективно, заранее планировать свое время и не нарушает обычного режима и ритма их деятельности (рис 18). Соблюдение ритма работы благоприятно сказывается на производительности труда, на улучшении трудовой дисциплины. Внеплановые совещания отрывают сотрудников от основной работы и, нарушая запланированный порядок деятельности,

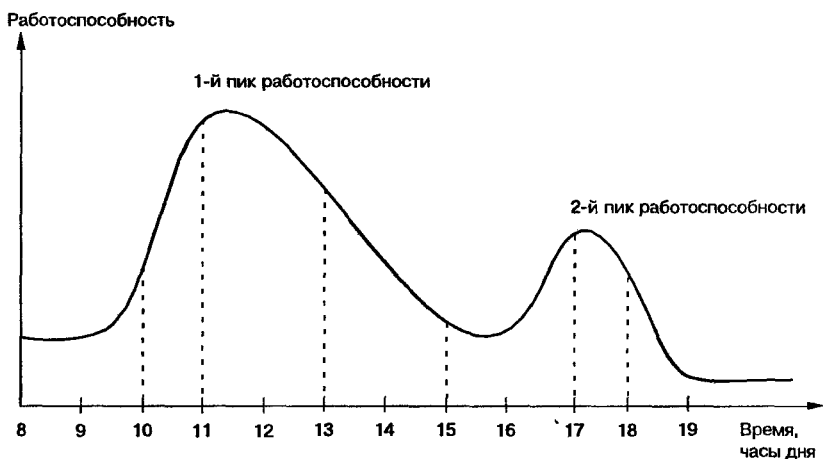


Рис. 18. Работоспособность человека в течение дня

не способствуют выработке у людей такого важного качества, как обязательность.

Деловое совещание, связанное с отрывом от работы многих людей, лучше всего проводить в конце рабочего дня. Если совещание проводится в середине дня и его участники расходятся после него по своим рабочим местам, то на этом теряется рабочее время, которое затрачивается не только на то, чтобы собраться на совещание, отдать необходимые распоряжения, добраться до места совещания, но и на то, чтобы вновь возвратиться в свое подразделение, подготовить рабочее место, возобновить прерванную работу и т.д. По этой же причине проведение деловых совещаний в самом начале рабочего дня также нерационально. Деловой человек в начале рабочего дня настроен на выполнение своей основной работы и если день начинается с совещания, то ему «не до прений», он стремится скорее вернуться на свое рабочее место, выполнить производственное задание.

Лучше, если собрание назначается на непривычное время, например, на 9:15 или 10:45. Скорее всего, люди не будут опаздывать.

С утра целесообразны лишь оперативные совещания («летучки»), нацеливающие людей на первоочередные задачи. Большое значение имеет правильный подбор участников совещания. Участие в совещании отвлекает от основной деятельности работника, ведет к потерям рабочего времени, поэтому на совещание приглашаются работники, имеющие непосредственное отношение к обсуждаемым вопросам, компетентные в этих вопросах и предварительно ознакомленные с вопросами, выносимыми на совеща-

ние. Если от работника требуется только консультация, целесообразно приглашать его не к началу совещания, а к моменту, когда его присутствие обязательно. Кроме того, участники совещаний должны быть наделены полномочиями для принятия решений.

Принцип коллегиальности принимаемых на собрании решений предполагает рациональность выбора вопросов совещания; выбираются только те вопросы, которые требуют коллегиального решения. Если на совещание по одному вопросу уходит до 1,5 ч, то совещание по двум вопросам требует до 2 ч, а совещание по трем вопросам — до 2,5 ч. В связи с этим существует возможность уменьшения количества совещаний за счет некоторого увеличения количества обсуждаемых на них вопросов.

Состав участников совещания. Важным вопросом при проведении эффективного совещания является численность его участников. Лучше сократить количество присутствующих до минимума, оставив только тех, кто необходим и чье мнение важно для принятия решения.

Повестка дня. Представляет собой письменный документ, который заранее раздается участникам совещания. Он включает тему, цель совещания, пункты, подлежащие рассмотрению, и время на их обсуждение, сроки и место совещания, фамилии докладчиков.

Если на обсуждение выносится только один вопрос, то часто докладчик излагает свои мысли пространно, поэтому в ходе совещания его участники могут проявить несобранность, неторопливость.

На совещании с насыщенной повесткой дня наблюдается более четкий и деловой ритм работы, люди более собраны, тратят меньше времени на выступление.

Однако следует помнить, что чрезмерно большая повестка дня также нерациональна. Как показывает практика, целесообразно включать в повестку дня совещания один-два главных вопроса и несколько мелких, которые можно решить быстро. Участникам совещания должно быть известно не только время начала совещания, но и предполагаемое время окончания, что позволит работникам заранее спланировать свое время после совещания.

Повестка дня служит надежным ориентиром, ее необходимо строго соблюдать. Только в этом случае поставленная цель будет достигнута.

Подготовка доклада. Как правило, по роду своих обязанностей руководитель часто является основным докладчиком совещания.

Успех делового совещания во многом зависит от качества подготовки основного сообщения. Докладчик должен дать объективную информацию. Если по обсуждаемому вопросу существует несколько точек зрения, необходимо осветить их все, привести доводы по каждой из них, а затем изложить свое мнение. Работа над докладом (выступлением) складывается из нескольких этапов. Прежде всего, необходима разработка целей и задач доклада. Второй этап — это работа над докладом. Содержание устного выступления зависит и от того, где и сколько времени предстоит выступать, кто слушатели и т.д. Третий этап — работа над формой речи, над ее языком, стилем, подбором цитат, примеров, цифр и т.д. На четвертом этапе необходимо поработать над техникой произнесения речи. Здесь имеют значение также и внешность оратора, его голос, жесты и т.д.

Прения. Важнейшим этапом подготовки совещания является организация прений. Необходимо не только заблаговременно ознакомить участников совещания с повесткой дня, но и вызвать интерес людей к поднимаемым на совещании вопросам, это обеспечит их желание высказать свою точку зрения, принять участие в обсуждении вопросов.

Подготовка помещения. Немаловажное значение имеет также подготовка помещения для совещания (хорошая звукоизоляция, нормальная температура воздуха, удобная для работы мебель, вентиляция и т.п.).

Такие «мелочи», как плохая проветриваемость помещения, повышенная или пониженная температура, сквозняки, слабая освещенность и т.д., могут снизить эффективность совещания за счет снижения продуктивности работы людей.

Кроме того, ничто не должно отвлекать присутствующих на собрании: ни телефонные звонки, ни шум транспорта. Лучше всего для проведения совещания найти отдельное помещение без отвлекающих факторов.

Протокол. Ответственным этапом является фиксирование процесса обсуждения вопросов, вынесенных на совещание, т.е. протоколирование.

Протокол — это организационно-распорядительный документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях [23, с. 23]. Форма протокола приведена ниже.

Протокол, который, как правило, ведет секретарь во время совещания в краткой и сжатой форме, содержит резюме принятого решения.

ФОРМА ПРОТОКОЛА СОВЕЩАНИЯ

Наименование учреждения _____

Гриф учреждения
(если нужно)

ПРОТОКОЛ

04.02.02 № _____

Место составления

Заголовок (наименование коллегиального органа)

Председатель *И.О. Фамилия*

Секретарь *И.О. Фамилия*

Присутствовали 18 чел. (*регистрационный лист прилагается*). Если присутствующих мало, то указывают их инициалы и фамилии, соблюдение алфавита необязательно.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Основной вопрос повестки дня (*формулируется в именительном падеже*). Докладчик А.Д. Петров.
2. Второй по важности вопрос повестки дня.

СЛУШАЛИ:

Петров А.Д. — краткое или полное изложение содержания выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

Королев О.С. — изложение содержания выступления или вопроса.
Спирин А.В. — изложение содержания или вопроса.

ПОСТАНОВИЛИ:

- 1.1. Содержание пункта печатается через 1,5 интервала. Каждый новый пункт печатается от 1-го положения табулятора.
- 1.2. Содержание второго и последующих пунктов оформляются так же, как пункт 1.1.

СЛУШАЛИ:

1. Гурский А.И. — краткое или полное изложение содержания выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

Николаев Г.Ф. — ...

ПОСТАНОВИЛИ:

- 2.1. Содержание пунктов оформляется так же, как и в первом разделе.

Председатель Подпись */И.О. Фамилия/*

Секретарь Подпись */И.О. Фамилия/*

В дело № _____

04.02.02 Н.Г. Артюшина

17.3. Проведение совещания

Начинать совещание следует точно в назначенное время, независимо от того, сколько человек еще не подошло.

Активность участников совещания зависит от руководителя, ведущего совещание, и обеспечивается хорошей подготовкой совещания, созданием на нем обстановки деловитости.

Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20—30 мин, проблемного совещания с насыщенной повесткой дня — до 1,5—2 ч. Время рассмотрения одного достаточно сложного вопроса — около 40—45 мин.

Оптимальная длительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет не более 40—45 мин. У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе равна одному часу. Таким образом, спустя 40—70 мин у участников совещания наступает утомление и, как следствие этого, ослабляется внимание: в зале возникают шум, движение, разговоры. Это естественная защита организма от перегрузки (рис. 19).

Во время совещания обязательно надо делать перерывы. Они полезны, поскольку служат отдыхом. Кроме того, во время перерыва, так или иначе, продолжается обсуждение вопросов собрания. Если без перерыва и дальше продолжать совещание, то у боль-

Состояние участников совещания



Рис. 19. Влияние продолжительности совещания на его эффективность (состояние активности и утомляемости)

шинства участников наступает утомление. Состояние исключения внимания продолжается примерно 30—40 мин, после чего у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и дебаты вспыхивают с новой силой. Но так как у большинства участников в последние полчаса до этого внимание было выключено, выступающие зачастую начинают повторять предыдущих ораторов. Этот этап специалисты называют «периодом отрицательной активности». В этот период повышается нервозность, а принимаемые решения могут отличаться непродуманностью, экстремизмом.

Если совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90% участников настолько устают, что согласны на любое решение, лишь бы побыстрее закончить заседание.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания без перерыва — не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, следует обязательно предусмотреть перерывы. Продолжительность перерывов должна составлять: после 50 мин работы — 10 мин; после 1,5 ч работы — 15 мин. Отказ от перерывов не только приводит к повышенной утомляемости, но и не дает, по существу, экономии времени.

Заслуживает внимания японская кольцевая система принятия решений — *кингесё*. Заключается она в следующем. Если руководителю требуется обудить со специалистами какой-либо вопрос, например новый порядок ведения дела, то он не должен спешить созывать совещание. Вначале подготавливается проект новшества, который поочередно передается специалистам по списку, составляемому руководителем. При этом каждый должен, например, в однодневный срок рассмотреть предлагаемое новшество и дать свои замечания в письменном виде. Таким образом, если в списке шесть человек, то проект решения с замечаниями возвратится к руководителю через шесть дней. После этого принимается решение о необходимости совещания и составе его участников. Как правило, приглашаются лишь те, чье мнение руководителю не совсем ясно. Такое совещание проходит быстро и эффективно, так как в нем участвуют мало людей, все они заранее знают, о чем пойдет речь, потому что ознакомились с проектом решения. По этой причине указанный список составляется по принципу возрастания уровня компетентности специалистов в данном вопросе. Такой метод позволяет сократить число плановых совещаний на 20—30%.

Психологическая атмосфера. Совещание должно проходить в атмосфере искренности и откровенности, взаимного уважения, принципиальности и деловитости: главная его задача — искать и

находить позитивные решения. С целью систематического развития дискуссии в нужном направлении необходимо, чтобы выступающие оставались в рамках обсуждаемой проблемы. Но действовать при этом необходимо дипломатично. Для того чтобы совещание было эффективным, следует ознакомиться со всеми точками зрения на обсуждаемые проблемы.

Для создания нормальной психологической атмосферы на совещании (собрании) недопустимы недоброжелательный тон, особенно со стороны руководителя, категорические, не допускающие возражений суждения, острые реплики типа «Это неверно!» или «Вы в корне заблуждаетесь», т.е. все то, что может задевать чувство собственного достоинства выступающего или вызвать желание говорить истину, вступать в открытую дискуссию.

При необходимости полемизировать выступающему надо придерживаться следующих правил:

1. Стараться говорить медленно и негромко.
2. Обращаться не непосредственно к своему оппоненту, а ко всей аудитории, благодаря чему автоматически возникает деловая и спокойная атмосфера.
3. В самом начале своей речи подчеркнуть совпадение своих взглядов с мнением оппонента (по некоторым вопросам), приводя убедительные аргументы в пользу этих взглядов, и только после этого можно перейти к контраргументам, формулируя их в виде конкретных вопросов.
4. Следует умело ставить вопросы, благодаря чему можно переключить внимание присутствующих с одной темы на другую, нацеливать его на те аспекты проблемы, которые еще остаются в тени.

Выполнение этих условий дает возможность управлять дискуссией, выяснять новые важные данные, заставить участников совещания занять более четкую позицию по тому или иному вопросу.

Открытая и плодотворная дискуссия возможна лишь в атмосфере непринужденности. Разрядить накалившуюся атмосферу лучше всего шуткой, полезно все время сохранять спокойный и дружелюбный тон.

Одно из важнейших требований к руководителю совещания — не павязывать с самого начала свою позицию остальным участникам (приложение 10). Нужно помнить, что должность придает словам руководителя особый вес, и те из присутствующих, кто придерживается противоположных взглядов на проблему, могут не решиться их высказать.

Полезно краткое резюмирование выступлений, но не только после обсуждения вопроса и в конце совещания, но и в ходе само-

го обсуждения. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем идет речь на совещании, и у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии будет достигнут определенный прогресс.

Регламент выступлений. Следует добиваться того, чтобы соблюдение регламента работы стало обязательным законом совещания.

Если на заседании или совещании не определен регламент докладчика и выступлений в прениях, то создаются предпосылки для неделовой обстановки его проведения.

Нарушения регламента, так же как и опоздания на совещание, вызывающие его задержку, являются значительно более серьезными служебными проступками, чем опоздание на работу. Если опоздавший на работу укоротил лишь свой рабочий день, то здесь он отнял рабочее время у всех присутствующих и нанес большой ущерб производству.

Подведение итогов. В заключительной части совещания руководитель должен четко сформулировать принятые в ходе коллективного обсуждения решения, назвать ответственных исполнителей и установить сроки исполнения, чтобы удостовериться в достижении всеми участниками общей договоренности.

Подписав к исполнению решение, принятое на совещании (см. форму протокола совещания), руководитель обязан проконтролировать его выполнение. По возможности, следует определить повестку и сроки последующего делового совещания.

Если следовать этим требованиям, то совещание пройдет на должном уровне и будет достигнут желаемый результат. Но для того чтобы высвободить больше полезного рабочего времени для проведения совещаний, необходимо использовать различные вспомогательные средства.

17.4. Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний

Хорошее совещание невозможно организовать без необходимых вспомогательных средств. Сегодня существует достаточное разнообразие средств, позволяющих облегчить работу и труд руководителя а также хорошо организовать проведение совещаний.

Рекомендуется как можно шире использовать наглядную иллюстрацию своего выступления: в виде настенных таблиц, специальных планшетов, слайдов и т.п. Любая визуальная информация легче усваивается, чем словесная, и вызывает больший интерес, способствует концентрации внимания участников совещания.

Что же необходимо использовать в первую очередь?

Наглядные пособия. Их широко используют сегодня даже на небольших по численному составу совещаниях. Ведь лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Таблицы, схемы, диаграммы, карты — все должно быть подготовлено и проверено заранее. Если речь идет о слайдах, то надо подготовить соответствующий диапроектор для их показа, экран, проверить исправность розетки. Это же касается и подготовки видеопозаказа. Проверьте заранее, как работает видеоаппаратура, чтобы не пришлось потом терять время, настраивая и регулируя его уже во время показа.

Вспомогательное оборудование. Например, копировальное устройство может потребоваться при необходимости срочно раздать всем присутствующим текст проекта постановления.

Оборудование, используемое в больших залах. Например, компьютеры, видеопроекторы, микрофоны, трибуна, большая настенная доска и маркеры, если по ходу лекции или доклада выступающий что-то записывает. Не нужно забывать также о графине с водой и о стаканах. Следует позаботиться и о том, чтобы кофе или чай были готовы именно к объявленному перерыву, а не после него.

При подготовке совещания не следует забывать и о мелочах. Все должно быть продумано и подготовлено заранее.

В настоящее время нередко так называемые *селекторные* совещания. Такие совещания не требуют присутствия всех заинтересованных лиц в кабинете руководителя, что позволяет не отрывать людей от их непосредственной работы, высвобождает время, затрачиваемое на территориальные перемещения.

В последнее время в качестве *внутриофисной* связи чаще используются мини-АТС. Это позволяет обойтись одним аппаратом как для связи внутри офиса, так и для выхода во «внешний мир».

Большое разнообразие таких АТС не позволяет сделать описание подробным, но почти все они могут переключать разговор на другого работника или подключать его к разговору, переадресовывать звонки к вам на другой аппарат, вести разговор сразу с несколькими сотрудниками вашей фирмы, передавать сообщение сразу на все телефонные аппараты.

В качестве внутриофисной связи могут использоваться также различные переговорные устройства, использующие как телефоны без номеронабирателя, так и специальные устройства.

Итак, к деловым совещаниям необходимо готовиться с особой тщательностью. Все должно быть продумано и правильно, умело организовано. Только тогда совещания могут быть результативными и стать огромным подспорьем в работе руководителя.

Резюме

- Совещания — это такой вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в назначенное время и месте для обсуждения проблемы, затрагивающей их интересы, и для нахождения возможных решений в соответствии с поставленной целью.
- Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.
- Практика управления показывает, что совещания — это обязательная форма организации и управления, однако имеется немало резервов высвобождения времени за счет сокращения их количества, упорядочения проведения, исключения атмосферы неделовитости и заседательской суеты.
- Малоэффективные, длительные совещания являются, как правило, результатом неудовлетворительной подготовки и низкого уровня их проведения.
- Начинать совещание следует точно в назначенное время, независимо от того, сколько человек еще не подошло.
- Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20—30 мин, проблемного совещания с насыщенной повесткой дня — до 1,5—2 ч. Время рассмотрения одного достаточно сложного вопроса не должно превышать 40—45 мин.
- Через каждые 1,5 ч работы необходимо делать перерывы для того, чтобы не переутомлять участников совещания.
- Заслуживает внимания японская кольцевая система принятия решений — кингесё. Такое совещание проходит быстро и эффективно, так как в нем участвуют мало людей, все они заранее знают, о чем пойдет речь, потому что ознакомились с проектом решения и замечаниями предыдущих специалистов. Такой метод позволяет сократить число плановых совещаний на 20—30%.
- Совещание должно проходить в атмосфере искренности и откровенности, взаимного уважения, принципиальности, деловитости, самокритики: главная его задача — искать и находить позитивные решения.

- Для создания нормальной психологической атмосферы на совещании, особенно со стороны руководителя, недопустимы недоброжелательный тон, категорические суждения, острые реплики.
- В заключительной части совещания руководитель должен четко сформулировать принятые в ходе коллективного обсуждения решения, назвать ответственных исполнителей, установить сроки исполнения и проконтролировать выполнение этих решений.
- Без необходимых вспомогательных средств трудно провести хорошее совещание. В качестве вспомогательных средств можно использовать:
 - наглядные пособия;
 - вспомогательное оборудование;
 - оборудование, используемое в больших залах, например, видеопроекторы, микрофоны, трибуну, настенную доску, диапроекторы и т.д.

Практическое задание

1. Составьте алгоритм подготовки руководителем делового совещания.
2. Сформулируйте письменно план подведения итогов совещания.

Контрольные вопросы

1. Что такое деловое совещание?
2. Для чего необходимо проведение совещаний?
3. Назовите основные виды совещаний.
4. Охарактеризуйте каждый из существующих видов совещаний.
5. В чем заключается преимущество селекторных совещаний?
6. Назовите основные этапы подготовки совещаний.
7. Расскажите о японской системе проведения совещаний.
8. Что необходимо для проведения эффективного совещания?
9. Для чего необходимо определение регламента?

Рекомендуемая литература

Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.— 80 с.

Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. — М.: Изд-во АСВ, 2001.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Зарецкая Е.Н. Риторика. Теория и практика речевой коммуникации. — М.: Дело, 1998.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Что мы знаем о совещаниях? // КО. — 1992. — № 7.

Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний // Управление персоналом. — 1997. — № 11.

Мартин Д.М. Манипулирование встречами / Пер. с англ. Л.А. Мороз. — Минск: Амалфея, 1996. — 196 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — Пенза: ПГАСА, 1999. — 336 с.

Станкин М. Парцептивное общение (как понимать себя и людей) // Управление персоналом. — 1999. — № 10.

Шейнов В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск: Амалфея, 1990.

ГЛАВА 18

СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Хороший секретарь удваивает
эффективность работы своего шефа.
Плохой секретарь уменьшает ее
наполовину.*

Т. Конеллан

Роль и задачи секретаря — Культура поведения секретаря — Взаимодействие руководителя с секретарем — Взаимодействие секретаря с руководителем

18.1. Роль и задачи секретаря

Слово «секретарь» происходит от средневекового «secretarius» и первоначально означало «доверенное лицо». В России должность секретаря появляется в XVIII в. сначала именно как должность личного секретаря императора.

В толковом словаре В. Даль определяет: «Статс-секретарь» — доверенный письмовод государя». В первой четверти XVIII в. секретарь становится должностным лицом учреждения. В настоящее время в словарях слово «секретарь» определяется как «лицо, ведущее деловую переписку отдельного лица или учреждения, а также ведущее делопроизводство» [63, с.71].

Возрастание роли руководителя в современных условиях заставляет по-новому взглянуть на обязанности, права, организацию труда и место секретаря в системе управления организацией.

Есть известное утверждение о том, что хороший секретарь может в положительном свете представить посредственного менеджера, а посредственный секретарь даже профессионального менеджера представит посредственностью.

В условиях рыночных отношений и конкурентной экономики своевременное и правильное решение задач руководителем определяет жизнеспособность фирмы. Руководитель как никогда нуждается сегодня в помощнике, освобождающем его от нерациональной траты времени и позволяющем сосредоточиться на узловых проблемах. Таким помощником может стать секретарь, берущий на себя информационное и организационное обслуживание своего руководителя.

Специалисты этой профессии способствуют улучшению труда руководящих работников, являются связующим звеном в системе контактов руководителя с внешним миром и сотрудниками фирмы, поддерживают высокий авторитет руководителя.

От качества работы секретаря во многом зависит эффективность работы руководителя. Квалифицированный секретарь помогает шефу сберечь 2—3 ч рабочего времени ежедневно.

Роль секретаря руководителя в современных условиях усложняется и усиливается. Во-первых, секретарь — это помощник руководителя, его доверенное лицо. Секретарь — первый, с кем встречается посетитель, он последний, кого видят, покидая офис. Секретаря по праву можно назвать лицом учреждения. Секретарь — ключевая фигура в управленческом аппарате. От его способности поддерживать и повышать роль руководителя фирмы часто зависит успех дела.

Секретарь — обслуживающая профессия, его основная *задача* заключается в том, чтобы обеспечить руководителю условия для выполнения его основных обязанностей. Секретарь должен разгрузить руководителя, помочь в распределении его важнейшего ресурса — времени. Ведь упущенное время нельзя вернуть или возместить. Но секретарь должен помочь руководителю эффективно использовать его рабочий день. Поэтому задачи, стоящие перед секретарем, неотделимы от задач его руководителя. Секретарь обязан и может максимально разгрузить руководителя от подготовительных, технических и отдельных видов текущей организационной работы, высвободить его время для творческой деятельности, существенно облегчить его управленческую работу.

В *обязанности* секретаря входит выполнение работ по сбору, составлению, оформлению, обработке устной и документной информации, а также по организации приема посетителей, подготовке заседаний и совещаний, по телефонному обслуживанию и др.

Условно обязанности секретаря можно разделить на:

- работу с документами (информационно-документальное обслуживание);
- работу организационную (бездокументное обслуживание).

К операциям по бездокументному обслуживанию относятся такие, как выполнение технических функций по обеспечению работы руководителя, подготовка заседаний и совещаний, организация приема посетителей, телефонное обслуживание, подготовка командировок, планирование своей работы. Другие обязанности: составление, оформление, редактирование служебных документов, регистрация, контроль исполнения, подшивка в дела и пере-

дача на хранение документов, стенографирование, расшифровка и оформление документов — относятся к документному обслуживанию. На работы по бездокументному обслуживанию секретарь затрачивает 55—60% рабочего времени.

Обязанности секретарей руководителей различных уровней управления отличаются как по содержанию, так и по объему. В зависимости от этого существуют три ступени должностной секретарской иерархии.

1. Секретарь руководителя низшего уровня управления — секретарь-машинистка (выполняет технические и сервисные функции).
2. Секретарь руководителя среднего уровня управления — секретарь-референт (обеспечивает документное обслуживание, организацию и документное оформление совещаний, приемов посетителей и т.п.).
3. Секретарь руководителя высшего уровня управления — секретарь — помощник руководителя, офис-менеджер, руководитель секретариата (наделен полномочиями представителя в других организациях).

Роль секретаря предполагает большую ответственность и предъявляет к нему высокие требования. Работа секретаря многопрофильна, она требует не только достаточно высокой общей культуры и образованности, но и специальных знаний и навыков.

Секретарь должен знать:

Правовые основы управления:

- административное, трудовое, хозяйственное право;
- законодательно-нормативные акты, определяющие порядок работы организации того типа, где он работает.

Основы управления:

- систему органов власти и управления в стране и в своем регионе;
- отрасль, в которой он работает, и взаимосвязи;
- функции, задачи, структуру организации, в которой он работает, ее связи;
- место руководителя в структуре, его внутренние и внешние контакты.

Основы менеджмента.

Основы научной организации управленческого труда.

Вычислительную и организационную технику.

Основы общей и социальной психологии.

Основы этики и эстетики.

Делопроизводство:

- методы создания и оформления документов;
- организацию работы с документами;
- бездокументное обслуживание.

Архивное дело.

На основе этих знаний секретарь должен уметь:

Создать условия для эффективной работы руководителя:

- оказать помощь в планировании рабочего дня;
- организовать рабочее место руководителя;
- вести контроль сроков выполнения поручений руководства.

Вести информационное обслуживание руководителя:

- документное;
- бездокументное;
- уметь работать с периодикой (подготавливать обзоры печати).

Организовывать прием посетителей.

Устанавливать контакты.

Организовывать и обеспечивать работу совещаний.

Использовать ПЭВМ, Internet.

Оперативно размножать документы.

Обеспечивать быструю передачу информации с помощью средств связи (в т.ч. факса, электронной почты).

Вести работу с документами.

Вести архив.

Работа секретаря отличается быстро меняющейся ситуацией, разнообразием выполняемых задач и потребностью их оперативного решения, необходимостью часто вести параллельно несколько видов работ, многообразием контактов.

Поэтому к секретарию предъявляется ряд требований, которые можно разделить на требования к деловым и личностным качествам.

К *деловым качествам*, прежде всего, относятся *профессиональные навыки*, т.е. секретарь должен владеть комплексом профессиональных знаний, умений, навыков.

Секретарь должен отличаться высоким уровнем *организованности*. Это умение организовать свое рабочее место, рационально спланировать распределение обязанностей по времени, обеспечить своевременное выполнение каждодневных операций.

Не менее важно такое качество секретаря, как *ответственность* за качественное и своевременное выполнение поставленных задач. Руководитель должен быть уверен, что данное секретарию поручение будет обязательно выполнено наилучшим образом и в срок.

Секретарь должен отличаться *инициативностью*, умением самостоятельно принимать решения в пределах своей компетенции, не дожидаясь указаний руководителя по каждому поводу. Однако, принимая то или иное решение, секретарь должен быть уверен, что оно пойдет на пользу дела, не будет преждевременным или ошибочным.

При подборе секретарей на одно из первых мест выдвигается требование *сохранять служебную тайну*. Умение проявить дипломатичность в разговорах по телефону и личных контактах, тактично уйти от беседы, которая может нанести ущерб делу фирмы, всегда ценится в сотруднике. При решении различных вопросов секретарь должен использовать только фактическую, строго проверенную информацию. Недопустимо разглашать информацию, имеющую служебный или секретный характер. Нужно правильно хранить документы, не допуская свободного доступа к ним других сотрудников.

К важнейшим качествам секретаря относится *пунктуальность*. Это умение не только правильно спланировать мероприятия, но и строго выполнять их в установленное время. Особенно большое значение имеет своевременность представления документов и информации для принятия решения, организации встреч, совещаний. Секретарь никогда ничего не забудет и своевременно проинформирует, напомним, организует.

Секретарь должен обладать *умением предвидеть* напряженные ситуации и уметь детально спланировать работу в этот момент.

Работа секретаря никогда не будет успешной, если он не будет предан своей фирме, организации. *Преданность* своей работе — основное качество для идеальных отношений с руководителем.

Для выработки деловых качеств, необходимых в работе секретаря, требуется ряд *личностных качеств*, без которых трудно стать профессионалом. Из них на первое место следует поставить *умение адаптироваться*, т.е. быстро переключаться с одного вида работы на другой, и способность одновременно выполнять несколько поручений.

Не менее важная черта характера — *коммуникабельность*, т.е. способность легко устанавливать контакты, связи, так как секретарю необходимо общаться с большой группой людей.

К личностным качествам, необходимым секретарю, относятся *любезность, вежливость, доброжелательность, отзывчивость*. Они всегда проявляются не только при личных контактах, но и при ведении телефонных переговоров. Именно эти качества создают атмосферу в приемной руководителя, в офисе и помогают в получении поддержки.

Важны и такие качества, как *гибкость, лояльность, уравновешенность, изобретательность, добросовестность, аккуратность*.

Важным и необходимым качеством секретаря является его стремление к постоянному *совершенствованию*, т.е. постоянному пополнению как общих, так и профессиональных знаний.

Секретарь должен всегда отличаться опрятностью, умением одеваться со вкусом и с учетом деловой обстановки.

18.2. Культура поведения секретаря

Важными показателями культуры секретаря являются его умение быть корректным, вежливым, доброжелательным. Секретарь должен научиться управлять мимикой, интонациями голоса, так как ему приходится работать с людьми. Он всегда должен помнить, что злое выражение лица, грозный взгляд, ядовитая ирония, выражение превосходства или полного равнодушия — показатели низкой культуры секретаря.

Работа секретаря требует от него деликатности в работе с людьми, аккуратности, четкости, собранности в работе с документами, умения сработаться с руководителем и сотрудниками. Это обстоятельство предъявляет особые требования к поведению секретаря, его умению общаться. Умение вести себя с людьми, способность создавать впечатление, повышающее авторитет руководителя, — важные факторы успеха в работе.

В общении с посетителями, сотрудниками и руководством секретарь должен проявлять доброжелательность, быть готовым прийти на помощь, оказать максимальное содействие, пойти, в случае необходимости, на некоторые личные неудобства ради общего дела. Любой человек, обратившийся к секретарю за помощью, должен быть уверен, что все возможное будет сделано. Если секретарь знает или предполагает, что подлежащая сообщению информация является для собеседника негативной, то он должен постараться изложить ее как можно более тактично, деликатно. Собеседник должен убедиться, что все возможное сделано, отрицательный результат вызван объективными причинами.

Те правила поведения, которые должен соблюдать каждый культурный человек, переносятся в известной мере и в служебную обстановку и имеют большое число «точек приложения» в конкретных ситуациях процесса управления. Отметим некоторые из них.

Рабочая поза секретаря должна быть строго фиксированна. Сидеть рекомендуется свободно, не напряженно, сохраняя строй-

ную осанку. Положение корпуса должно быть естественным, спокойным, без перегибов вперед или назад. Не следует садиться на край стула, так как при этом возникает напряжение мышц, увеличивается общая нагрузка на позвоночник и ноги.

При появлении в приемной посетителя секретарь должен отложить свои дела, поздороваться, предложить сесть. Секретарь обязан вставать из-за стола, встречая: утром — руководителя; пришедших в тот день первый раз должностных лиц высшего ранга; почетных гостей учреждения.

Если секретарь видит своего собеседника впервые, то он должен назвать себя. Только после этого секретарь осведомляется, как зовут посетителя, где он работает и по какому вопросу пришел. Необходимо соблюдать такт, употреблять только вежливые формы обращения.

В случае нахождения в приемной посетителей секретарь не должен вести личные беседы по телефону, следует воздержаться также от бесед, раскрывающих служебные тайны. В отношениях с посетителями и со своими коллегами секретарь не должен разглашать конфиденциальную информацию.

При появлении посетителя секретарь располагает не более чем 15 с на то, чтобы закончить машинописную строку или телефонный разговор. Чтение любых документов следует немедленно прекратить и заняться посетителем.

Секретарю необходимо знать правила приветствия. Если нужно поздороваться за руку, то необходимо встать из-за стола, выйти к посетителю и подать руку. Первыми подают руку работники высших рангов и женщины. Однако женщине позволено не подавать руки, если она не хочет того делать. Принято, чтобы первыми здоровались (прощались) те, кто входит в приемную (покидает ее). Первым здоровается тот, кто подходит к группе людей или проходит в непосредственной близости от них. Представления секретарем уместны лишь в том случае, если они способствуют быстрому решению деловых вопросов.

В США при подготовке секретарей, которых называют «розовыми воротничками», особое внимание обращают на походку, мимику, стиль одежды, осанку и жестикуляцию.

Существуют мужские и женские способности, реализующиеся на секретарской службе. Считается, что женщина охотнее и терпеливее выполняет однообразную работу. Достаточно организованная женщина легко координирует работу, находит выход из непростых ситуаций, быстро сосредотачивает внимание на необходимых мелочах. Если она к тому же деликатна и приветлива, начальник может быть спокоен за свои «тылы».

В роли помощников высших руководителей значительно больше мужчин. Руководители верхних эшелонов власти предпочитают пастойчивых, требовательных, умеющих рисковать людей. Мужчина с таким характером может в нужный момент оказать помощь и поддержку, предвидеть и предотвратить кризисную ситуацию.

18.3. Взаимодействие руководителя с секретарем

Одним из важнейших деловых контактов руководителя являются его взаимоотношения с секретарем.

Началом совместной работы руководителя и секретаря должна быть вводная беседа-инструктаж. Инициатива ее проведения принадлежит руководителю. Однако не будет нарушением субординации со стороны секретаря попросить разрешения на такую беседу, предварительно подготовив вопросы для беседы, выяснение которых поможет быстрее установить нужный контакт, избежать многих ошибок. Во время вводной беседы руководитель должен подробно рассказать секретарю о методах своей работы, привычном для него стиле, личных привычках, а также сформулировать основные требования, которые он будет предъявлять к секретарю.

Секретарь должен принять к сведению полученную информацию, пожелания руководителя, уяснить свои обязанности, права, пределы компетенции, оценить ответственность предстоящей работы, определить свое место и положение в коллективе.

Эффективная совместная работа руководителя и секретаря возможна только при условии полного взаимного доверия между ними. Это доверие базируется на единстве взглядов, общем понимании целей и задач работы, увлеченности делом, стремлении добиться высокой эффективности работы своей организации, достаточной профессиональной подготовке, исполнительности и надежности секретаря, усвоении индивидуального стиля работы руководителя, умения понимать и прогнозировать ход его мыслей и логику суждений, взаимном уважении.

Чтобы взаимоотношения «руководитель — секретарь» успешно развивались, важно научиться правильно координировать совместную работу, устанавливать регламент работы. В каждом конкретном случае должны быть учтены специфические условия и факторы работы, личностные особенности руководителя и секретаря. К ним относятся: время прихода на работу, доклада о корреспонденции и текущих делах, время и продолжительность обещанного перерыва, приема посетителей, время ухода с работы.

Успешное сотрудничество между руководителем и секретарем возможно только при соответствии их рабочего ритма, основой которого являются задачи, стоящие перед организацией, и плановые сроки их решения. Различные аспекты решения задач субъективно отражаются в рабочих планах руководителя. Именно они определяют ритм работы секретаря. Соответствие рабочего ритма руководителя и секретаря — это не только организационно-техническая задача, но и психологическая. Характер каждого человека индивидуален. Поэтому выработка единого рабочего ритма происходит в процессе взаимного познания и приспособления двух индивидуальностей. Хороший секретарь изучает особенности характера, мышления, манеры поведения, разговора, логику принятия управленческих решений своего начальника и старается помочь ему в достижении эффективности его работы. Руководитель, в свою очередь, исходя из индивидуальных особенностей секретаря, должен помогать ему повышать свой профессиональный уровень, всесторонне развиваться.

Обычно взаимоотношения руководителя и секретаря складываются следующим образом: или руководитель наилучшим образом использует способности своего секретаря и дает ему широкую инициативу, или он не хочет выявить и использовать способности своего секретаря, довольствуясь тем, что есть.

На практике чаще всего складывается последний вариант работы: большинство руководителей не используют своих секретарей наилучшим образом. Как правило, секретарь звонит по телефону либо отвечает на звонки, готовит кофе или приглашает посетителей. Часто сами руководители не умеют планировать время, и это оказывает очень большое влияние на эффективность работы их секретарей. Между тем если руководитель правильно организует свое время и свои рабочие взаимоотношения с секретарем, то это делает их взаимодействие максимально эффективным.

Существуют следующие вопросы, на которые нужно обратить внимание руководителю.

Эффективное планирование времени с помощью секретаря

Практика показывает, что не всегда взаимодействие «руководитель — секретарь» укладывается в идеальную схему. Секретари часто жалуются на недостаток коммуникации и нежелание начальства сообщать им информацию. Часто это принимает форму «ис-

чезнувшего менеджера», покинувшего офис и не предупредившего об этом секретаря. Соответственно, этого руководителя невозможно найти когда нужно. Однако существует более серьезная проблема, когда менеджеры вообще не считают нужным информировать секретаря, — они организывают совещания, встречи, оповещая о планах всех членов команды, забыв о секретаре и не понимая, что для нормальной работы секретарь должен обладать информацией.

Руководитель должен четко регламентировать порядок совместной работы с секретарем. Согласованность совместной работы достигается составлением графика рабочего времени, в котором должны быть четко определены функции руководителя и секретаря на предстоящую неделю с ежедневным почасовым перечнем выполнения работ.

Разумеется, жизнь вносит в график свои коррективы, но в целом он должен выполняться очень строго обеими сторонами. Менеджер должен помнить, что ведение ежедневника — это часть работы секретаря, а не его. Идеальна следующая схема: когда руководитель каждое утро уточняет порядок совместной работы с секретарем, вносит коррективы в уже намеченные мероприятия. Желательно также каждый вечер уточнять дела на завтра, строго контролировать их выполнение.

Существуют следующие рекомендации менеджерам, как эффективно планировать время с помощью секретаря:

- выделяйте каждый день время на обсуждение с секретарем своей рабочей нагрузки;
- никогда не назначайте встречи сами, пусть это делает секретарь;
- если вас нет в офисе, то вы должны звонить, как минимум, дважды в день, чтобы справиться об изменениях в планах и оставленных для вас сообщениях;
- делайте пометки в ежедневнике о том, когда закончить выполнение той или иной работы. Если вы укажете время начала и окончания решения той или иной задачи, то наверняка уложите в этот промежуток. Согласуйте это время с секретарем. В этом случае, если кто-то позвонит и попросит назначить с вами встречу, секретарь сможет судить по вашему ежедневнику, насколько вы доступны в это время;
- планируя дневную работу, выделяйте время на нее с запасом. Например, если вам нужно написать отчет за час, отведите в ежедневнике полтора часа.

Пример неэффективного использования ежедневника

9:30 Подготовка к деловой встрече	10:00 Встреча с Ю П
14:15 Встреча с П В	14:30 Собрание группы

Пример эффективного использования ежедневника

9 30 Собрание в отделе	9:30 Работа с почтой
10.00 Написание отчета	11:00 Встреча с М Д
12 30 Перерыв	12.30 Встреча с Д С
14.00 Работа с корреспонденцией	14:30 Подготовка к собранию группы
16.15 Встреча с В.С.	15:30 Совещание

Как вести себя при вынужденных перерывах — телефонных звонках и появлении незапланированных посетителей

Руководителям часто приходится сталкиваться с такими помехами, которые снижают эффективность их работы, как телефонные звонки, внезапные посетители.

Считается, что хороший руководитель должен всегда быть доступен для своих подчиненных, начальников и клиентов в любое время. Однако из этого вытекают два негативных побочных действия: во-первых, руководитель отрывается от работы, из-за чего, во-вторых, уменьшается эффективность работы его секретаря.

Чтобы сгладить эти негативные факторы, руководитель должен предоставить секретарю возможность решать, кто может, а кто не может отвлекать его от основных занятий.

Есть несколько приемов, которые помогут менеджеру сделать телефон в большей степени рабочим инструментом и в меньшей — пазойливой помехой [145, с. 35].

- Попросите секретаря «фильтровать» звонки. Известите его о том, против звонков каких людей вы не возражаете, а кому следует позвонить позже, в более удобное для вас время.
- Дайте людям возможность знать, когда вам можно звонить, а когда нежелательно.
- Наладьте со своим секретарем двустороннюю связь. Если он выполняет действительно важную для вас работу, то предложите некоторое время самому отвечать на звонки.

- Если вам нужно поговорить с людьми по телефону, то распорядитесь, чтобы секретарь составил расписание звонков.
- Заранее подскажите секретарю, кто может, а кто не может отвлекать вас от основных дел.
- За рамками этих договоренностей пусть секретарь принимает решения лично.

При появлении незапланированных посетителей руководитель (менеджер) должен:

- выделить время и отметить его в ежедневнике, когда руководитель может принимать внеплановых посетителей. Желательно, чтобы это были одни и те же часы каждую неделю;
- часто посетители просто проходят мимо секретаря к руководителю с проблемами, которые решаются секретарем. Руководитель не должен заниматься данными вопросами, а посоветовать посетителю обсудить их с секретарем.

Как давать секретарю задания

Область, где руководители, как правило, не умеют рационально использовать ни свое время, ни время своих секретарей, относится к сфере отдачи распоряжений и получению результатов их выполнения. Руководители (менеджеры) имеют тенденцию просто отрывать секретаря от дел, чтобы о чем-то попросить, дать материал для распечатки, попросить номер телефона и т.п. Между тем есть простые и качественные методы сохранения гармоничных взаимоотношений с секретарем, когда дело касается того, чтобы дать секретарю какое-то задание и получить от него готовый материал.

- Руководитель должен записывать мероприятия, которые необходимо выполнить секретарю в течение дня. Секретарь должен делать пометки против каждого пункта инструкции с указанием стадии выполнения. Обязательно оговаривайте срок выполнения каждого задания, которое вы даете секретарю [145, с. 31].

<i>Перечень дел Действие</i>	<i>Дата 06 07 02 Когда</i>
1 Позвонить Д К и назначить собрание, которое должно состояться в пятницу	Завтра к концу дня
2 Достать папку №__ и передать мне для проведения собрания	--/--
3 Назначить телефонный разговор с М Б	17.07
4 Назначить встречу с М Б, Д Б, В С с тем, чтобы обсудить ближайший отчетный период	К концу августа

- Устанавливая секретарю **срок** выполнения какой-либо работы, необходимо исходить из реальности, при этом срок выполнения должен быть четко оговорен. Каждое задание должно иметь указание «К какому сроку», чтобы секретарь мог организовать очередность выполнения.

Часто перед руководителем встает проблема: какие из своих прав можно передать секретарю полностью или частично. Если проблема не решена, это вызывает неопределенность в действиях секретаря, иногда ставит его в неловкое положение в ситуациях, где этого можно было избежать.

Развитие информационной технологии освобождает секретаря от рутинной работы и дает большие возможности взять на себя часть работы руководителей.

Существует целый ряд преимуществ, которые дает делегирование полномочий секретарю:

- это освобождает время руководителя;
- руководитель получает возможность сконцентрироваться на творческой работе;
- поручение — прекрасное средство мотивации и укрепления доверия секретаря;
- поручение — лучший способ подготовки секретаря к принятию на себя дополнительной ответственности и выработке способности точно «угадывать» в отсутствие руководителя, как в той или иной ситуации поступил бы он;
- профессиональный, хорошо обученный секретарь с возложенной на него ответственностью и полномочиями делает честь своему руководителю.

Несмотря на эти преимущества, многие руководители считают, что не следует делегировать часть своей работы секретарю, поскольку у многих секретарей отсутствует как уверенность в своих силах, так и гибкость. Поэтому руководители поручают секретарям исключительно рутинную и достаточно скучную работу.

Секретарям можно поручить следующие виды работ: разработку месячных отчетов; прочтение коммерческих журналов, докладов с последующим резюмированием основных идей; посещение от имени руководителя внутренних собраний; написание регулярных отчетов, ответы на корреспонденцию (секретарь пишет черновик, руководитель утверждает и подписывает его или, еще лучше, он отвечает от своего имени); работу над внутренними проектами.

Чтобы четко определить, что можно поручить секретарю, руководитель должен составить план поручений.

Определившись с поручениями, руководитель должен четко сформулировать цели, методику, ограничения полномочий и сроки выполнения данного задания.

Кроме того, нельзя просто вызывать секретаря и ставить его перед фактом поручения. Для гарантии успеха секретарь должен верить в то, что он способен решить эту задачу и что руководитель просто не перекладывает на него неприятную обязанность, ибо решение этой задачи в интересах секретаря.

Нужно обязательно объяснить секретарю как выполнять задание, досконально обрисовать, подчеркнуть способы и важность его выполнения. Необходимо поощрять предложения секретаря по выполнению задачи.

Все вышеприведенные рекомендации, которые позволяют увеличить эффективность совместной работы руководителя и секретаря, можно свести к некоторым «заповедям» для руководителя (менеджера).

Первая. Только зная ваши цели, секретарь может ясно представить позитивные задачи собственной работы и оказывать вам существенную помощь.

Вторая. Позаботьтесь о том, чтобы ваш рабочий график оставлял время в течение дня, когда у секретаря нет заданий, чтобы совместно ликвидировать нерешенные вопросы.

Третья. Не заставляйте секретаря говорить неправду, когда вы ушли и не сообщили, где вы будете и когда вернетесь.

Четвертая. Помните, что секретарь — ваш коллега по работе и ему, как и вам, дано право на критику.

Пятая. Постоянно информируйте секретаря о всех своих делах, чтобы он мог хорошо помогать вам.

Шестая. Умейте признавать свои ошибки и приносить извинения, когда вы не правы.

Седьмая. Полагайтесь на пунктуальность секретаря, его высокие качества.

Мудрость руководителя заключается в том, чтобы обеспечить такие условия, при которых его секретарь ничего не упустит из виду, ничего не забудет и все сделает в срок.

Опытный руководитель, обладающий хорошей интуицией, всегда подберет такой подход к своему секретарю, который поможет наиболее полно проявить стремление к взаимопониманию и высокой степени ответственности за порученное дело.

Успех поручения означает, прежде всего, совмещение ответственности с полномочиями [145, с. 53].

18.4. Взаимодействие секретаря с руководителем

Для того чтобы взаимодействие секретаря с руководителем было максимально эффективным, секретарь должен правильно планировать свое рабочее время. Примерная рабочая схема дня может быть представлена следующим образом.

Начало рабочего дня

1. Прийти на работу за 15 мин. до прихода руководителя с тем, чтобы проверить состояние рабочих мест (своего и руководителя), привести себя в порядок, просмотреть план на предстоящий день.
2. Подобрать в соответствии с планом на текущий день нужные документы и дела.
3. Получить корреспонденцию, ознакомиться с ее содержанием и зарегистрировать. Отложить документы, требующие первоочередного решения руководителя. По остальным документам (если есть соответствующий опыт) подготовить варианты возможных ответов или распределить по исполнителям. Кроме того, необходимо подобрать документы, относящиеся к вопросам, содержащимся в корреспонденции, чтобы руководитель мог глубоко изучить проблему и принять нужное решение.
4. Доложить руководителю о корреспонденции.
5. Уточнить вместе с руководителем содержание намечаемых мероприятий на текущий день (и на следующий).
6. Передать по телефону или лично указания руководителя соответствующим исполнителям, напомнить им об истекающих сроках исполнения документов.
7. Стенографирование указаний и распоряжений руководителя и их расшифровка. Как правило, руководитель и секретарь устанавливают постоянное время для этой работы в первой половине дня.
8. Работа с посетителями, телефоном (в течение всего дня).
9. Подшивка документов в дела.
10. Выполнение машинописных работ.
11. Организация копирования и размножения документов в соответствии с указаниями руководителя.

Во второй половине дня

12. Продолжение работы с телефоном и посетителями.
13. Повторно получить и обработать корреспонденцию. Собрать и подготовить для подписи исполненные документы. Подготовить все к докладу.

14. Наметить мероприятия на следующий день.
15. Доложить руководителю о поступившей корреспонденции и исполненных документах, взять у руководителя отработанные им документы.
16. Обработать и отправить исходящую корреспонденцию.

В конце рабочего дня

17. Просмотреть свой дневник и проинформировать соответствующие службы о необходимости подготовки к проведению определенных мероприятий (подготовка к совещанию, прием делегации и т.п.).
18. Если руководитель остается работать после окончания рабочего дня, обеспечить его всей необходимой информацией.
19. Привести в порядок свое рабочее место, убрать документы, закрыть на ключ все шкафы с документами, выключить из сети технические средства.

Хороший секретарь должен считать своей непреложной обязанностью проявлять ненавязчивую заботу и тактичное внимание к руководителю. Секретарь должен следить за тем, чтобы начальник ничего не забыл, обращая его внимание пометками на листе календаря, подчеркивая маркером важную запись в ежедневнике, оставляя записки с напоминанием. Он должен по возможности предусматривать основные потребности своего начальника и думать обо всех деталях. Например, передавая руководителю жалобу, надо подготовить подробные сведения о человеке, написавшем ее. Перед совещанием секретарь должен подготовить для руководителя всю необходимую информацию. Секретарь должен стремиться умело выполнять пожелания руководителя, помогать ему во всем, точно реагируя на конкретную обстановку. Необходимо последовательно, но не навязчиво, воспитывать у руководителя потребность в *планировании времени*. Для реализации этой цели секретарь должен вести календарь — ежедневник руководителя и свой. Желательно вместе с руководителем ежедневно уточнять намеченные мероприятия, строго контролировать их выполнение. В планировании своего рабочего времени секретарь должен быть на один шаг впереди руководителя.

Секретарь должен использовать свои встречи с руководителем для того, чтобы определить задачи — свои и своего шефа. Секретарь должен проявлять инициативу, чтобы выяснить, какие задания имеют первостепенное значение, каков срок их выполнения. Для повышения эффективности своей работы секретарь должен составить список заданий, перечислив их по степени важности.

Пример списка заданий «Что нужно делать»

Задание	Крайний срок	Сделано

В работе с телефоном секретарь должен освободить руководителя от вызовов, к нему не адресованных, и тем самым способствовать рациональной организации работы руководителя. Секретарю важно иметь четкое представление о том, когда, кого и по каким вопросам соединять с руководителем. Принимая телефонный вызов, секретарь должен назвать организацию и себя, в корректной форме выяснить, по какому вопросу звонит абонент и кто он, оценить актуальность и срочность разговора. Зная распределение должностных обязанностей в своей организации, секретарь при необходимости правильно переадресует вызов работнику, компетентному в решении поставленного вопроса. В регламенте совместной работы секретарю необходимо выделить время, когда все телефонные звонки принимает руководитель, а в остальное время секретарь «фильтрует» звонки, только самые важные адресуя руководителю.

Прием посетителей — одна из важнейших функций секретаря. Секретарь должен уметь встретить посетителя, быть любезным и приветливым, чтобы обеспечить эффективность встречи или сгладить трудные ситуации. От его приветливости, четкости и полноты ответов складывается первое представление о предприятии (фирме) в целом. Организация приема зависит от категории посетителей.

1. Сотрудники своей организации.
2. Сотрудники другой организации.
3. Посетители по личным вопросам.

При работе с посетителями секретарю необходимо знать людей, имеющих неограниченный доступ к руководителю, следить за очередностью приема и регламентом беседы. Секретарь должен вести учет посетителей и контролировать выполнение принимаемых в ходе приема решений.

Руководители ежедневно тратят в среднем около 50% своего рабочего времени на переработку информации. Ориентироваться в информационном потоке руководителям должны помогать секретари, умело организуя справочную службу, правильно распределяя поступающую информацию. *Работая с информацией для руководителя*, секретарь должен находить, обрабатывать нужную информацию, иногда готовить информационно-обзорные рефераты.

Секретарь должен эффективно *подготавливать и обслуживать совещания*, а также брать на себя обязанность *по подготовке служебных командировок* руководителя.

Специалисты в области управления и организации труда называют следующие качества, необходимые для создания нормальных отношений между секретарем и руководителем.

1. Секретарь должен не допускать ошибок в любом документе и тем самым освободить своего руководителя от необходимости проверять каждый документ. Секретарь также должен своей работой доказать руководителю, что он может работать самостоятельно.
2. При разговоре по телефону уметь тактично ответить на любой вопрос, а руководитель должен доверять своему секретарю решение всех вопросов, которые в деятельности фирмы считаются конфиденциальными.
3. Уметь выбрать для руководителя важнейшие факты, содержащиеся в отчетах и журналах, чтобы избавить его от необходимости самостоятельно детально изучать материалы.
4. Понимать, что в случае срочной работы ему нужно остаться после окончания рабочего дня, но руководитель, тем не менее, не должен рассчитывать на то, чтобы секретарь оставался и тогда, когда такой необходимости нет.
5. Четко представлять свои обязанности и уровень компетенции при самостоятельном решении вопросов в отсутствие руководителя, а руководитель должен быть в свою очередь уверен, что секретарь справится с той работой, которая может возникнуть в его отсутствие.

Обеим сторонам необходимо чувство юмора.

Поведение секретаря и эффективность его работы — пример для всех сотрудников. Он всегда должен быть чисто и опрятно одет, поскольку от этого зависит как его авторитет, так и авторитет его руководителя [31, 35, 145].

Секретарь должен следить за событиями в личной жизни руководителя, например, позаботиться о цветах для специальных случаев, о поздравительных открытках и т.д.

Резюме

- Секретарь является личным организатором руководителя, помогает ему в планировании рабочего времени и в выполнении намеченных мероприятий, освобождает от выполнения вспомогательно-технических операций, фильтрует потоки

корреспонденции, телефонные вызовы и посетителей. Секретарь — это лицо не только своего руководителя, но и учреждения в целом.

- В обязанности секретаря входит выполнение объема работ по сбору, составлению, оформлению, обработке устной и документной информации, а также по организации приема посетителей, подготовке заседаний и совещаний, по телефонному обслуживанию и др.
- Условно обязанности секретаря можно разделить на:
 - работу с документами (информационно-документационное обслуживание);
 - работу организационную (бездокументное обслуживание).
- Роль секретаря предполагает большую ответственность и предъявляет высокие требования. Работа секретаря многопрофильна, она требует не только достаточно высокой общей культуры и образованности, но и специальных знаний и умений. Хороший секретарь должен обладать следующими деловыми качествами: профессиональным мастерством, организованностью, инициативностью, ответственностью, пунктуальностью, дипломатичностью, осведомленностью, умением предвидеть.
- Секретарь должен обладать высокой культурой поведения. Важными показателями культуры секретаря являются любезность, корректность, вежливость. В общении с посетителями, сотрудниками и руководством секретарь должен проявлять доброжелательность, быть хорошим помощником, оказывать максимальное содействие, пойти, в случае необходимости, на некоторые личные неудобства ради общего дела.
- Одним из важнейших деловых контактов является взаимодействие руководителя с секретарем. Эффективная совместная работа руководителя и секретаря возможна только при условии полного взаимного доверия и понимания между ними. Для этого руководитель должен четко регламентировать порядок совместной работы, жестко планировать свое рабочее время. Руководитель должен наилучшим образом использовать способности своего секретаря, давать ему широкую инициативу.
- В свою очередь, секретарь должен изучать особенности характера, систему мышления, манеры поведения и разговора, логику приятия управленческих решений своего руководителя и стараться помочь ему в достижении эффективности его работы.

Практическое задание

1. Проведите деловой тренинг:
 - беседа руководителя с секретарем о планировании рабочего дня;
 - составьте план поручений.
2. Составьте должностную инструкцию секретаря.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются основные задачи и роль современного секретаря?
2. Какими личными и профессиональными качествами должен обладать секретарь?
3. Каковы основные обязанности секретаря?
4. Каковы основные показатели культуры поведения секретаря?
5. Как руководитель должен строить свои взаимоотношения с секретарем?
6. Перечислите распорядок рабочего дня секретаря.

Рекомендуемая литература

- Бондарева Т.Н.* Секретарское дело: Практическое пособие. — М.: Высшая школа, 1989. — 428 с.
- Веселов П.В.* Вы секретарь. — М.: Стандарт, 1993. — 120 с.
- Веселов П.В.* Профессия секретарь: Учебное пособие. — М., 1994. — 120 с.
- Власов Л.В., Гладков В.Н.* Секретарь — помощник руководителя. — Л.: Лениздат, 1989. — 109 с.
- Власов Л.В., Гладков В.Н.* Секретарь руководителя учреждения. — М.: Экономика, 1980. — 210 с.
- Кузнецова Т.В.* Место и значение секретаря в структуре управления // Управление персоналом. — 1998. — № 9.
- Кузнецова Т.В.* Секретарское дело. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 288 с.
- Кук Э.* Работа с менеджерами. Руководство для секретаря: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.
- Настольная книга секретаря-референта / Сост. Н.А. Самуэльян. — М.: Менеджер, 1995. — 218 с.
- Оллок Д.* Учитесь работать с секретарем. Руководство для менеджера: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.
- Резник С.Д., Елин В.А.* Секретарь руководителя // Хозяйство и право. — 1995. — № 1.
- Секретарь фирмы // Управление персоналом. — 1997. — № 8.
- Харрисон Дж.* Организация работы секретаря. — М.: Экономика, 1985.

РАЗДЕЛ VI

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 19

САМООРГАНИЗАЦИЯ ЗДОРОВЬЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Следует работать и жить не вопреки,
а в соответствии со своим биологическим
ритмом.*

Л. Зайверт

*Физические нагрузки — Питание — Сон — Закалива-
ние и водно-питьевой режим — Дыхание, тишина, цвет*

Работа руководителя трудового коллектива — сложный труд, требующий значительных затрат умственных и физических сил. Нервное напряжение в работе руководителя в той или иной мере присутствует всегда, прежде всего из-за постоянной ответственности за качество и последствия принимаемых решений.

Опыт развитых стран мира свидетельствует о том, что руководителю приходится работать очень много, а интенсивность его личного труда постоянно возрастает.

В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к стрессовым ситуациям, когда резко возрастает нервная нагрузка.

Все это тяжелым бременем ложится на его нервную и сердечно-сосудистую системы, может приводить к преждевременным нарушениям здоровья. И дело не только в особенностях работы руководителя. Современный деловой человек живет в состоянии зна-

чительного нервного напряжения, в обстановке быстро растущего потока информации. Сама по себе информация не является отрицательным фактором. Без ее притока и обработки мозг деградирует, нервные клетки обречены на вырождение. Но дело в том, что первное напряжение возникает потому, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать. При этом нервное напряжение возникает не столько от избытка информации, сколько от недостатка времени, необходимого для принятия решений.

Необходимость быстро мобилизовать все личностные возможности, все ресурсы организма, весь прошлый опыт и создает ситуацию первного перенапряжения. Особенно часто это бывает при ответственной работе руководителя.

Само по себе эмоциональное напряжение является биологической защитной реакцией организма. В результате такой реакции мобилизуются энергетические и информационные ресурсы человека, позволяющие выйти из трудного положения и достигнуть цели, которая с помощью прежних средств оказывалась недостижимой. Достижение цели создает чувство радости, удовлетворения, т.е. положительные эмоции, вызывающие полезные для организма реакции.

Однако в определенных условиях стрессы приводят к неблагоприятным физиологическим последствиям для организма, вызывают ряд тяжелых поражений сердца, сосудов и других органов.

Причина таких исходов состоит в следующем: биологическая эволюция человека завершилась примерно 100 тыс. лет назад на уровне кроманьонского человека, но с тех пор неузнаваемо изменились условия жизни. Гигантские резервы, заложенные в человеческом организме, позволяют справиться с этими переменами, но нервные напряжения, которые возникают сегодня, мобилизуют все тот же древний механизм эмоциональной реакции: в кровь выбрасывается адреналин и резко увеличивается энергетический потенциал, ибо в свое время кроманьонец мог избежать опасности, только напрягая мышцы и нервную систему. Но сегодня ни от кого убежать не надо, а применять физическую силу не всегда удобно. Поэтому мобилизация энергетических ресурсов нередко оказывается не только бесполезной, но и вредной. Современный человек разрешает свои проблемы не кулаками, ему требуются, прежде всего, интеллектуальные и моральные силы. Таким образом, механизм энергетической мобилизации и последующей разрядки в современных условиях не срабатывает, и в этом скрывается причина неблагоприятных физиологических реакций.

В отличие от дикаря современный человек должен сдерживать разрядку эмоционального напряжения, вынужден проявлять хладнокровие, выдержку, терпение, подавлять видимые признаки негодования, ярости, гнева, нетерпения, стараться казаться спокойным в любой ситуации, а это приводит к нарушениям предельных уровней ряда физиологических процессов и состояний. Разрядить эмоции гнева, неприязни культурный человек очень часто позволить себе не может. Зачастую целовко давать волю даже эмоциям, но, с другой стороны, сдерживание эмоций создает чрезвычайно первое напряжение.

Что же такое работоспособность руководителя?

Под работоспособностью руководителя будем понимать его способность стабильно, в течение длительного времени поддерживать интенсивный ритм своей деятельности в условиях высоких нервных перегрузок и возрастающей сложности управленческого труда.

Важнейшими слагаемыми обеспечения высокой работоспособности руководителя являются его личные усилия по профилактике и поддержанию здоровья (организация здорового образа жизни), психологической мобилизации своего потенциала (воспитанию упорства, настойчивости и целеустремленности в работе, жизнерадостности и оптимизма, требовательности к себе, чувства долга, ответственности, желания доводить начатое дело до конца).

С понятием работоспособность руководителя тесно связано понятие творческой активности. Деятельность руководителя — процесс творческий, поэтому, говоря о его работоспособности, предполагается не только физическая, но и творческая активность руководителя.

Современные данные свидетельствуют о том, что здоровье человека более чем на 50% обусловлено его образом жизни, на 20% — природными, социальными и наследственными факторами и лишь менее чем на 30% здоровье человека зависит не от него самого, а от работы учреждений здравоохранения. Заметим, что профилактические мероприятия требуют в 10 раз меньше экономических затрат, чем лечебные.

Проблема повышения работоспособности, улучшения здоровья людей, и в частности руководителей, приобретает особое значение.

Важно подчеркнуть главное: работоспособность и творческая активность руководителя являются не столько результатом действия внешних условий и обстоятельств, исходного состояния и его здоровья, сколько в значительной мере зависят от целенаправленной самоорганизации и профилактики личного здоровья, психо-

логической мобилизации личности руководителя, разумной организации жизненного уклада, т.е. самоорганизации самого руководителя. Такое понимание проблемы само по себе является мощным мобилизующим фактором для руководителя.

19.1. Физические нагрузки

В условиях рыночной экономики значение здоровья менеджера возрастает. Поэтому сейчас многие люди начинают понимать, что не могут позволить себе болеть. Часто болеющий сотрудник не может надеяться на повышение по службе. Ну какой из него руководитель, если он по полгода «сидит на больничном»? В наши дни слабому здоровью человеку трудно рассчитывать на интересную, престижную, хорошо оплачиваемую работу.

В любой солидной фирме, прежде чем принять на работу, вас придирчиво и пристрастно оглядят с ног до головы. Ведь в каждой организации убеждены, что ее сотруднику уже своим видом нужно внушать клиентам доверие к себе и своему делу. Поэтому он должен быть бодрым, подтянутым, улыбающимся. Если же вы не соответствуете этому международному стандарту делового человека, с вами, скорее всего, без сожаления расстанутся.

Не следует также забывать и о том, что крепкое здоровье и высокая работоспособность — это не только фундамент для деловой карьеры, но и прочные основания для хорошей семейной жизни и человеческого счастья. Наше здоровье, а значит, и счастье в руках каждого из нас.

Итак, если вы не хотите быть слабым и вялым, а наоборот, стремитесь быть сильным, здоровым, красивым — будьте им. Действуйте активно.

Как правило, повседневная работа менеджера не требует от нас больших мышечных усилий. Руки и ноги теперь нам все чаще заменяют «умные» машины и механизмы, средства транспорта и связи. Развитие бытовой техники и строительство жилищ с удобствами (лифт, центральное отопление, водопровод, канализация) уменьшают надобность в движении и физических нагрузках. В настоящее время потребность в физическом труде постепенно приближается к нулю. Однако было бы наивно в распространенных ныне заболеваниях — ишемической болезни сердца, ожирении, язвенной болезни, сахарном диабете или различных психических расстройствах — винить достижения науки, техники и социальный прогресс, облегчающие жизнь.

Современная медицина требует большего внимания к двигательной активности человека.

Недостаток движения и связанная с ней недостаточность мышечной деятельности оказывают резко отрицательное влияние на организм. Даже больным не дают лежать долгое время в кровати все из-за той же опасности гипокинезии и гиподинамии. Физической недогрузкой страдают 80—90% работающего населения. Недостаток движения отрицательно сказывается на компенсаторной способности сердечно-сосудистой и нервной систем.

Большинство болезней цивилизации находится в прямой зависимости от недостатка движения. Но, решаясь заняться физическими упражнениями, необходимо помнить о том, что нагрузка приносит пользу, а перегрузка — вред. Не следует забывать и о том, что существует значительная разница в характере работ мужчин и женщин. Именно женщины чаще всего выполняют работу, при которой нужно часами сидеть или стоять. Нет ничего удивительного в том, что из-за недостатка двигательной активности женщины страдают головными болями, повышенной утомляемостью. Все эти состояния нередко можно устранить с помощью физических упражнений. Специалисты, изучающие значение физической культуры для здоровья, особенно для здоровья женщин, считают, что правильнее всего применять так называемые дополняющие физические упражнения, т.е. такие упражнения, которые дополняют движения, используемые в практической деятельности. Например, у рабочих и служащих, которые при работе должны большую часть времени сидеть, ноги двигаются мало. Поэтому для них наилучшим видом двигательной активности является ходьба. Можно рекомендовать 30-минутную ежедневную ходьбу по пути на работу или домой. Или в домашних условиях можно рекомендовать упражнения для мышц ног.

Мышцы составляют 44% веса человека, их работа определяет работу всех систем человеческого организма, и в первую очередь — сердечно-сосудистой. Главным врагом современного делового человека является не столько нервное напряжение, сколько гиподинамия — нарушение функций организма при ограничении двигательной активности.

При дефиците движения (физических нагрузок) детренируются механизмы регуляции кровяного давления, тонуса сосудов, работы сердца, что делает организм, и в первую очередь сердце, сосуды, коронарную систему, чрезвычайно уязвимыми для любых, даже незначительных трудностей. Нервное напряжение в той или иной ситуации возникает и должно возникнуть у любого человека, ибо нельзя спрятаться от жизни и собственных проблем. Нетренированная система может ответить на стресс роковыми для организма последствиями.

Важнейшим средством укрепления сердечно-сосудистой системы, позволяющим компенсировать недостатки механизма энергетической реализации его ресурсов, является постоянная физическая тренировка мышц.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма, который в наибольшей мере страдает во время эмоциональных напряжений. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность (хотя бы ежедневная длительная ходьба) для любого человека в современном обществе обязательны.

Исследования, проведенные за последние годы, показали, что регулярные занятия физическими упражнениями позволяют в среднем вдвое снизить продолжительность временной нетрудоспособности работника, на 10% снизить производственный и бытовой травматизм, уменьшить число конфликтных ситуаций, ежегодно на каждого человека сократить экономические потери. По мнению ученых, для людей, перешедших рубеж 45—50 лет, физическая тренировка является единственной возможностью противостоять естественным процессам старения.

Реализацию программы физической активности необходимо начинать с утренних физических упражнений, желательно на свежем воздухе. Минимальная их продолжительность 15 мин, максимальная — 1 ч в зависимости от степени физической подготовленности человека и рекомендаций врача лечебной физкультуры. Для начинающих не следует форсировать нагрузку, так как организму нужно время, чтобы войти в определенную спортивную форму. Практически здоровые люди в возрасте 45—50 лет могут проводить зарядку в темпе, при котором пульс учащается не более чем до 120—130 ударов в минуту.

После завершения зарядки обязательны водные процедуры: обычный душ с постепенным переходом к контрастному (тонизирующему) с быстрой сменой теплой воды на холодную, после водных процедур — энергичное растирание всего тела махровым полотенцем в направлении движения от периферии рук и ног к туловищу, в области живота — мягкие круговые движения по ходу часовой стрелки, в области спины — энергичные продольные и поперечные движения.

Если дорога на работу занимает не более 30 мин, необходимо ходить пешком на работу и с работы, что обеспечивает минимум ежедневной двигательной активности — не менее 5 км (по данным японских гигиенистов — 10 км). Следует отказаться, если позволяет здоровье, от лифта, использовать также часть обеденного перерыва для того, чтобы активно подвигаться.

В выходные дни физическая активность должна быть увеличена. Планируя время и место проведения отпуска, необходимо заранее запастись соответствующей экипировкой, решительно настроиться на то, чтобы во время отпуска ежедневно заниматься разнообразными физическими упражнениями, несколько увеличив нагрузку по сравнению с обычной.

На основании рекомендаций специалистов можно посоветовать делать ежедневно три следующих кратковременных физических упражнения, обеспечивающих тренировку сердца и сосудов.

Во-первых, во время ходьбы по улице выбирать участок пути длиной 300—400 м (лучше с небольшим подъемом). Если его пройти очень быстро (120—140 шагов в минуту), то ритм сердечных сокращений постепенно увеличивается до 110—120 ударов в минуту. При этом сердце и сосуды получают необходимую тренировку. Во-вторых, для достижения такого же ритма сердечной деятельности полезно использовать подъемы по лестнице до 4—5 этажа. Наконец, в-третьих, можно достигнуть того же эффекта, если дома сделать 20—30 приседаний.

Все эти физические нагрузки легко доступны, а важнейшие системы организма получают столь нужную им тренировку. Если по каким-либо причинам не удастся выполнить все упражнения, то можно ограничиться одним из них, но сделать это 4—5 раз в день.

Отметим, что ходьба хороша для всех возрастов, практически не имеет противопоказаний, безопасна и почти всем доставляет удовольствие. Но, кроме того, ходьба — это и хорошая тренировка перед переходом к более интенсивным нагрузкам.

Для ходьбы необходимо иметь удобную обувь. Чтобы удобнее чувствовать себя во время длительной прогулки, надевайте две пары носков: пару хлопчатобумажных, а сверху — потолще. По возможности руки при ходьбе должны быть свободными.

Время можно выбирать любое, но лучше не ходить сразу после еды (кстати, ходьба на пустой желудок порой помогает умерить аппетит). Ходите не реже 2—3 раз в неделю по 20—30 мин без остановок.

Не надо начинать ходьбу слишком быстро. У вас заболят мышцы, вы можете выдохнуться, не пройдя и квартала.

Как и в любом виде физических упражнений, чтобы набрать скорость, нужны недели, а то и месяцы. Вот прекрасный способ выдержать правильный темп.

Каждый раз занятия ходьбой начинайте с прогулочного, неторопливого шага, чтобы минут пять дать мышцам разогреться.

Потом пойдите быстро, дыша глубоко, но не задыхаясь, не теряя способности вести разговор.

Когда станете тренированнее, может оказаться, что 20—30 мин ходьбы уже недостаточно. Даже при хорошем темпе вы за это время успеете только разогреться. Тогда можно выбрать одно из следующих решений.

Ходить в гору, преодолевая часть пути на попутных машинах, отправляться в дальние походы, желательно с рюкзаком за плечами. Увеличить обычную продолжительность ходьбы примерно до 40, затем 60 мин.

Или же можно переходить к другим видам упражнений, требующих больших затрат сил, которыми можно полностью или частично заменить ходьбу, таким, как велосипед, плавание, танцы. Если сравнить их эффект с ходьбой, то нужно отметить, что:

- занимаясь интенсивными видами упражнений, вы быстрее окрепнете;
- для ежедневных занятий потребуется меньше времени;
- заниматься будет интереснее;
- благодаря интенсивным физическим упражнениям у вас появится новое чувство — уверенность, что вы владеете своим телом.

К тому же заниматься этими видами упражнений без опасений можно в любом возрасте при условии, что вы будете развивать свою выносливость, увеличивая нагрузки постепенно.

И вот еще что важно знать руководителю: когда человек средних лет без должной подготовки начинает заниматься слишком интенсивно, опасность инфаркта увеличивается, потому что артерии могут быть уже частично перекрыты жировыми отложениями. Но если начинать не спеша, физические тренировки не только будут безопасны, но и станут надежной защитой от инфаркта.

Полезно знать некоторые правила самоконтроля частоты сердечных сокращений при выполнении физических упражнений. Академик Н. Амосов рекомендует: небыстро подняться на 4-й этаж и сосчитать пульс. Если до 100 ударов — отлично, до 120 — хорошо, до 140 — посредственно, выше 140 — плохо (следует посоветоваться с врачом). Подняться на 6-й этаж за 2 мин. Если пульс больше 140 — плохо, спустя 2 мин пульс должен приблизительно вернуться к состоянию покоя с разницей 5—10 ударов в минуту.

Теперь о приседаниях. Если вы сделали 20 приседаний и пульс увеличился на 25% — отлично, на 25—50% — хорошо, на 50—75% — посредственно, свыше 75% — плохо.

Итак, следует помнить: разумный двигательный режим, мышечная деятельность для любого человека в современном обще-

стве обязательны. Ходьба хороша для всех возрастов, практически не имеет противопоказаний, безопасна и почти всем доставляет удовольствие, а также является переходом к более интенсивным нагрузкам. Но прежде чем приступить к регулярным интенсивным нагрузкам, необходимо обратиться к врачу и выяснить состояние вашего здоровья, особенно если вам за 35 лет и вес превышает норму.

Отвыкший от физических упражнений человек должен начинать осторожно и с малых нагрузок, которые можно увеличивать по мере развития физических способностей. Для самопроверки следует контролировать частоту пульса. Оптимальной частотой при физических нагрузках пульса считают 120—140 ударов в минуту, максимально допустимой — 160 ударов.

Существенным показателем, регулирующим нагрузку, является самочувствие. Физические упражнения должны доставлять удовольствие и чувство удовлетворения. А вот если через 10 мин после окончания тренировки одышка и сердцебиение не проходят, если по истечении 2 ч сохраняется чувство усталости и слабости, если в последующую ночь сон беспокойен, значит, нагрузка была слишком велика и ее следует уменьшить. Для того чтобы избежать недостатка движения и приобщить организм к физической деятельности, требуется только решимость начать и сила воли ее продолжать. Человеку вполне здоровому можно черпать советы для занятий из соответствующей литературы. Если здоровье уже подорвано, то полезно посоветоваться с врачом. Неправильно было бы отказаться от физических упражнений, ибо они ничем другим не могут быть заменены. Физическая культура подчас является единственным средством для оздоровления организма и избавления от хронических недугов.

Следует приступить к физическому воспитанию, не откладывая его на завтра. Это утренний зарядка, производственная гимнастика, прогулки, туристские походы, танцы и просто разминка в любую свободную минуту.

19.2. Питание

Многие люди в наше время теряют всякое благоразумие, когда дело доходит до потребления пищи и напитков. Питание само по себе служит цели поддержания энергетического баланса, обмена веществ в организме. Удовлетворение от пищи человек может получить и соблюдая тщательно продуманный рацион. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание с этих позиций означает

питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

Перечислим коротко основные принципы рационального питания.

Потребность организма в основных видах питания определяется возрастом, полом, характером деятельности человека, климатическими условиями, физиологическим состоянием, с одной стороны, и общей энергетической ценностью пищи — с другой.

Требования к сбалансированности питания определяются оптимумом в соотношении потребляемых пищевых веществ — белков (Б), жиров (Ж), углеводов (У). При составлении суточного рациона достигается также сбалансированность его и по ряду таких показателей, как аминокислотный состав, витамины, минеральный состав и др. Согласно формуле сбалансированного питания (по А. Покровскому), если принять 100 г белка за единицу, то оптимальное соотношение Б:Ж:У (по весу) должно быть как 1:1:4, при занятости тяжелым физическим трудом — 1:1:3,5. При малоподвижном образе жизни (например, у руководителей различных рангов) — 1:1:4,1.

Распределение пищевого рациона на протяжении суток (по энергетической ценности, составу и массе). Это так называемый режим питания, соблюдение которого особенно важно, ибо его систематическое нарушение ведет к возникновению хронических заболеваний желудка и кишечника у многих людей.

Разнообразие продуктов и блюд в рационе — еще один принцип рационального адекватного питания. Однако не следует увеличивать объем завтрака, не рекомендуется излишний объем жидкости, не стоит употреблять жидкое первое блюдо на завтрак. Если на обед съедается объемное первое блюдо, его сочетают с небольшими порциями вторых блюд, чтобы не перегружать желудок. Полезны сочетания овощных блюд с крупяными. Следует избегать тонизирующих напитков во время ужина, это ведет к возбуждению нервной системы, что не рекомендуется незадолго перед сном.

Современный деловой человек проводит значительную часть рабочего дня за письменным столом, что сводит мышечную активность к манипуляциям с телефонной трубкой. При этой нагрузке затрачивается в сутки не более 2000—2500 ккал. И если с пищей он получает больше (иногда в полтора-два, а то и три раза), то излишние калории затрудняют работу регулирующих систем организма, что вызывает отложение балластных веществ на стенках сосудов, ведет к развитию атеросклероза и т.п.

Отложение избыточных калорий про запас в жировых депо представляет собой также наследие древнего биологического механизма, доставшегося современному человеку с тех времен, когда единственным способом спастись от голодной смерти в естественных условиях было накопление этих калорий под собственной кожей. Этот целесообразный для древнего человека механизм оказывает современному деловому человеку «медвежью услугу».

Питаться надо умеренно, не злоупотребляя животными жирами, соблюдая правильный ритм (режим) питания. Если нарушения режима питания происходят систематически, то это наносит вред организму. Природа подчиняется ритмам, и человек, как ее частица, не должен нарушать этой ритмичности, в том числе при приеме пищи.

Аппетит обычно значительно превосходит действительные физиологические потребности организма, поэтому справедлив общеизвестный принцип — выходить из-за стола с ощущением легкого голода. Систематическая самодисциплина в этом отношении дает положительный физиологический результат — потребность в пище субъективно снижается.

Существует четыре генеральные системы питания: так называемый общий стол, согласно которому здоровому человеку можно есть все виды продуктов в любом сочетании, затем диетическое питание, при котором часть продуктов, время приема и количество пищи лимитированы, далее — младовегетарианство, при котором воспрещаются мясо и рыба, но не возбраняется потребление молочных продуктов и яиц, и, наконец, старовегетарианство, исключающее любую пищу животного происхождения.

Внутри этих систем можно обнаружить значительное количество эмпирических или научно разработанных режимов, ответвлений от основных направлений. Например, раздельное питание, питание овощными и фруктовыми соками, сыроедение, монопитание (при котором какое-то время едят только один вид продуктов) и т.д.

Интересны веками отработанные традиции питания у каждого народа. Например, согласно православным канонам, в течение года существуют четыре больших поста, и «разгрузка» в среду и пятницу еженедельно. Для йогов, придерживающихся старовегетарианства, но с добавлением молока, характерно питание в строго установленное время: в 7:15, 9:30, 12:00, 15:15, 19:15.

Существуют многочисленные системы питания, и в их разнообразии трудно самостоятельно выбрать тот или иной рациональный режим, тем более что до сих пор не существует единой точки зрения на оптимальное питание. Вегетарианцы отстаивают свои

позиции, «мясоеды» — свои. Однако все диетологи согласны в одном: соотношение белков, жиров и углеводов в пище должно примерно соответствовать формуле 1:1:4. Кроме того, в пищу должны входить такие витамины, как С, групп В и РР, а также витамины А, Е, К, Д и вместе с ними 28 различных микроэлементов или их соединений.

Еще несколько способов избежать избыточного веса: до завтрака раз в неделю проверяйте свой вес, не обязательно есть в строго установленное время, лучше по внутреннему голосу аппетита, соблюдать умеренность при каждом приеме пищи, не есть после 19 ч, раз в неделю устраивать разгрузочный день — отдавать предпочтение продуктам из молока и творога, пить чай, кофе без сахара, заменить мясо рыбой, второе есть без гарнира, ограничить употребление хлеба.

Наиболее распространенные примеры нарушения питания:

- Редкие, но обильные приемы пищи (реже 3 раз в день).
- Слишком быстрое поглощение пищи, плохое ее пережевывание.
- Питание нерегулярное, с избыточным приемом пищи в вечернее время (после 21 ч).
- Неправильное приготовление пищи. Жарение на сливочном масле и животных жирах (вместо того чтобы добавлять их в готовую пищу, а жарить на растительном масле). Увлечение жарением (хотя отказаться от такого способа приготовления пищи вполне возможно — запекать в духовом шкафу, тушить, варить).
- Недостаточное потребление сырых овощей, фруктов, свежей зелени — они должны быть на столе круглый год. Иначе их место занимают мучные изделия, сладости, молочные продукты повышенной жирности.
- Недостаточная осведомленность населения о том, как конкретно вести учет в рационе особенностей питания, связанных с возрастом, состоянием здоровья, нагрузкой на работе и в быту, либо ее отсутствием. Вероятно, в ближайшее время с развитием компьютеризации в быту появятся программы для домашних персональных компьютеров, чтобы помочь хозяйке дома не только экономно и разумно вести питание семьи, но и добиться адекватности суточного рациона для индивидуальных особенностей.

Своим аппетитом вполне можно управлять. Для этого придерживайтесь нескольких простых правил.

1. Есть надо не спеша. Сигналы о насыщении мозг получает не от количества пищи, а от изменений в крови, получив-

шей питательные вещества, — минут через 20. А мы обед проглатываем буквально за 5 мин. Такая трапеза впрок здоровью не идет. Кстати, горячая еда очень вредна. Ожоги слизистой оболочки пищевода и желудка провоцируют различные заболевания этих органов, в том числе и злокачественные.

2. Прежде чем проглотить каждый кусок, тщательно, раз 15—20 пережуйте его. Иначе еда попадет в желудок неразрушенной и неготовой к дальнейшей обработке, многие питательные вещества не будут из нее извлечены, не попадут в кровь. Любопытно, что еще в прошлом веке английские ученые, изучая образ жизни индийских йогов, пришли к выводу, что те получают гораздо больше пользы от горстки риса, чем англичане от бифштекса, именно потому, что, бросив в рот несколько зерен, йог тщательно, раз 40—50, пережевывает их.
3. Ешьте только тогда, когда хочется. Мудрое изречение гласит: «Еду надо заработать». То есть сперва израсходовать калории, а потом компенсировать эти расходы. Мы же привыкли сначала досыта поесть, а потом поработать. А работают многие руководители не физически, а за письменным столом. Съедают 3—4 блюда, когда можно было бы ограничиться и одним. Да еще жалеют, что наесться впрок невозможно. Поэтому рекомендуем суточную норму пищи разделить на 4 приема: завтрак, обед, ужин, а перед сном — яблоко, стакан молока или кефира либо стакан холодной воды с чайной ложкой меда (варенья).
4. Есть один или два раза в день очень вредно: нарушается ритм многих физиологических процессов организма, а это постепенно снижает активность тканевых ферментов и щитовидной железы, интенсивность обменных процессов.
5. Очень важно есть в одно и то же время: тогда организм своевременно выделяет желудочный сок, богатый ферментами. Именно беспорядочная еда, по мнению врачей, главная причина многих заболеваний желудка, поджелудочной железы, печени, кишечника.
6. Не садитесь за стол, когда ваша голова занята каким-то серьезным делом или вы чем-то взволнованы. При этом состоянии можно незаметно проглотить недельный рацион — и все это пойдет в жир.

Основой жизнедеятельности является непрерывный обмен веществ между организмом и внешней средой. Человек получает из окружающей среды кислород, воду и питательные вещества.

Повседневная пища должна содержать в достаточном количестве в оптимальном соотношении все необходимые организму вещества. Для построения, восстановления клеток тканей, обмена веществ и энергии требуется около 80 химических соединений, витаминов, множество минеральных веществ и биомикроэлементов. Все это человек получает только в том случае, если употребляет разнообразную пищу.

Тем, кто занимается умственным трудом, рекомендуется следующая принципиальная схема питания.

1. Общая калорийность пищи (2400—2500 ккал) складывается из углеводов (1300—1400 ккал), жиров (550—600 ккал) и белков (400—500 ккал).
2. Средняя дневная норма белков должна быть **100—115 г**; жиров — 80—90 г, углеводов — 300—350 г.
3. Из дневной нормы белков 50—60% должны составлять животные белки, а из них 50% — молочные белки. Белки необходимы для построения мышц, для обновления клеток, для выработки гормонов. Ни одно из основных веществ нельзя заменить другим веществом. Если взрослый человек не получает с пищей достаточного количества белков, его физическая и умственная работоспособность снижается, увеличивается потребность во сне, ускоряется старение.
4. Из дневной нормы жиров 25% должно составлять сливочное масло, 25% — растительное масло, 50% — жиры, находящиеся в продуктах и использующиеся для кулинарной обработки пищи. Жиры в организме человека превращаются в энергию. Но если человек с пищей получает слишком много жиров, они откладываются в виде запасов, образуя толстый слой подкожного жира, а иногда отлагаются вокруг внутренних органов. Жиры перевариваются в желудке человека длительное время. Особенно плохо перевариваются жиры, подвергшиеся при приготовлении пищи воздействию очень высоких температур. В них образуются вещества, вредные для здоровья человека.

К жирам относится и так называемый холестерин. Исследователи установили, что высокое содержание холестерина в крови способствует возникновению атеросклероза и инфаркта миокарда. Но ирония заключается в том, что это вещество, могущее нанести тяжелый вред здоровью человека, необходимо его организму. Холестерин является важнейшей составляющей частью стенок клеток всех тканей человеческого тела.

5. Из общего количества углеводов 15% может составлять сахар, не менее 25% (80—100 г) картофель, другие овощи и фрукты, остальные зерновые продукты (хлеб, макароны, крупа). Свыше половины энергии, необходимой для нормальной жизнедеятельности, организм человека получает с углеводами. Они содержатся преимущественно в продуктах растительного происхождения. Углеводы имеют исключительно важное значение для деятельности мышц, нервной системы, сердца, печени, играют большую роль в процессах обмена веществ, необходимы для нормального усвоения организмом жиров. Однако избыточное употребление углеводов также может принести вред здоровью. Потребность в углеводах определяется величиной энергетических затрат. Чем интенсивнее физическая нагрузка, больше объем мышечной работы, тем значительней потребность в углеводах. Нормирование углеводов производится соответственно калорийности суточного пищевого рациона из расчета 135—137 г углеводов на каждые 1000 ккал.

Преобладавшее ранее мнение о том, что при напряженном и продолжительном умственном труде потребность в сахаре увеличивается, опровергнута не полностью. Вероятно, рациональнее в общем ограничиваться минимальным количеством сахара (50—60 г в день), а во время интенсивной работы его немного можно увеличить.

6. Людям, занимающимся умственным трудом, требуется больше витаминов, стимулирующих процессы окисления и имеющих антисклеротическое действие. Витамины участвуют в процессе усвоения других пищевых веществ, способствуют повышению сопротивляемости организма различным вредным воздействиям внешней среды, повышают трудоспособность человека. Разнообразный состав пищевых продуктов в рационе и правильная кулинарная обработка пищи обеспечивают потребность организма в витаминах. Большинство витаминов человек получает с пищей и лишь немногие синтезируются в самом организме. Существуют также вещества, близкие по строению к витаминам, такие, как провитамины, которые, поступая в организм человека, превращаются в витамины. Некоторые продукты богаты одним или несколькими витаминами, но лишены других, поэтому как при однообразном питании, так и при питании продуктами, лишенными витаминов, а также при нарушении процессов усвоения витаминов организмом может возникнуть витаминная недостаточность. Избыточный прием

витаминов также может привести к заболеваниям гипервитаминозом. Поступление витаминов в организм должно строго соответствовать его физиологическим потребностям. Каждый из видов витаминов имеет свое назначение. Например, витамин А необходим для полноценного зрения, обеспечивает нормальный рост организма; витамин В₁ необходим для нормального обмена веществ в организме, особенно углеводов

Но не следует забывать и о том, что здоровая пища должна содержать определенные минеральные вещества, которые входят в состав всех тканей организма и постоянно расходуются в процессе его жизнедеятельности. Основным источником минеральных веществ является пища, в которой они находятся в виде минеральных солей. Суточная потребность человека в минеральных солях различна. Если суточная потребность в солях натрия, калия, фосфора и кальция исчисляется в граммах, то потребность в солях меди, марганца, йода исчисляется в милли- и микрограммах. Химические элементы, потребность в которых так ничтожна, называются микроэлементами. По данным современной науки, более 30 микроэлементов считаются жизненно необходимыми. В организме они входят в состав разнообразных биологически активных соединений, в том числе ферментов, гормонов, витаминов, и влияют на различные процессы жизнедеятельности организма.

Например, железо, медь, кобальт играют важную роль в процессах кроветворения, кобальт входит в состав витамина В₁₂.

7. Потребность организма в минеральных солях обычно полностью обеспечивается при разнообразном питании.

Например, натрий поступает в организм главным образом в виде поваренной соли. Пресная пища, даже самая разнообразная, приедается и вызывает отвращение. Поваренная соль необходима для поддержания нормального количества жидкости в крови и тканях, влияет на деятельность нервной системы, кровообращение. Соли магния имеют большое значение для нормальной деятельности сердечно-сосудистой системы.

Вода также является важным компонентом пищевого рациона. Без воды жизнь невозможна: известно, что человек легче переносит абсолютное голодание, чем полное отсутствие воды. Все процессы обмена веществ происходят с участием воды. В жидкой среде происходит переваривание

пищи и всасывание в кровь питательных веществ. С водой из организма выводятся вредные продукты обмена. Суточная потребность взрослого человека в воде около 35—40 г на 1 кг веса тела, т.е. около 2,5 л. Недостаточное поступление воды в организм может привести к обезвоживанию, избыток воды приводит к перегрузке сердечно-сосудистой системы, вызывает изнуряющее потоотделение, сопровождающееся потерей солей и водорастворимых витаминов, ослабляет организм.

8. У здоровых женщин в возрасте от 18 до 59 лет суточная потребность в калориях зависит от интенсивности труда: при умственном труде — 2200—2400 ккал, при физическом труде — 2450—2550 ккал. У мужчин в возрасте от 18 до 59 лет суточная потребность в калориях при умственном труде составляет 2550—2800 ккал, при физической работе — 3000—4000 ккал.

В еде всегда необходимо соблюдать умеренность. Не следует делать больших перерывов между приемами пищи и поглощать ее в больших количествах. Это способствует ожирению и возникновению склероза. Целесообразно принимать пищу не 3, а 4 или даже 5 раз в день. Деление дневного рациона на 4—5 приемов позволяет более равномерно нагружать органы пищеварения, лучше переваривать и полнее усваивать пищу.

Наиболее рациональным является четырехразовое питание, так как при нем создается равномерная нагрузка на пищеварительный тракт и обеспечивается наиболее полноценная обработка пищи пищеварительными соками.

Очень важно принимать пищу в установленные часы, когда формируются условные рефлексы, обеспечивающие своевременное выделение активного и богатого ферментами желудочного сока, так как распределение суточного рациона при четырехразовом питании производится в зависимости от распорядка дня и установившейся привычки. Наиболее целесообразным является следующее распределение рациона: завтрак — 25%, обед — 35%, полдник — 15%, ужин — 25%. Последний прием пищи должен быть не менее чем за 2 ч до сна. При работе в ночную смену ужин должен составлять 30% суточного рациона, кроме того, при этом предусматривается прием пищи во 2-й половине ночной смены.

Стоит помнить мудрую пословицу: «Лучше недоесть, чем переест», ибо, говоря словами сирийского врача средневековья Абуль-Фараджа, «Пища, которая не переваривается, «съедает» того, кто ее съел».

Итак, следует помнить, что питаться необходимо исходя из индивидуальных потребностей человека. Питание должно быть сбалансированным. Необходимо соблюдать режим питания на протяжении суток, включая разнообразные продукты и блюда в рацион. Есть надо не спеша. Прежде чем проглотить каждый кусочек, тщательно, раз 15—20, пережуйте его. Ешьте только тогда, когда хочется. Не садитесь за стол, когда вы заняты каким-то серьезным делом или чем-то взволнованы.

19.3. Сон

Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон. Сон — это отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость человека, особенно руководителя, зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие, к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

Оптимальная продолжительность сна, обеспечивающая высокую работоспособность и здоровье, очень индивидуальна и зависит от особенностей организма, характера выполняемого труда и т.д. Так, при тяжелой умственной нагрузке рекомендуется продолжительность сна 8—9 ч. Однако есть примеры обеспечения высокой работоспособности при непродолжительном сне: 6—7 ч и даже 3—4 ч. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

Сон — одно из главных средств восстановления работоспособности. Во время сна происходит накопление энергетических запасов, регенерация, пластический обмен. В результате восстанавливаются истощенные за день энергетические ресурсы.

Специалисты подсчитали, что почти половина людей (43%) не удовлетворена количеством и качеством сна. Бессонница далеко не всегда признак серьезных заболеваний. Гораздо чаще она возникает из-за непривычных ситуаций:

- 1) влияние внешних факторов, перевозбуждающих кору головного мозга. Это самые разные нервные стрессы на работе и дома, а также световые, звуковые и температурные раздражители;
- 2) нарушение кровоснабжения головного мозга, например, длительное пребывание в неудобной позе по вечерам из-за написания докладов или отчета;
- 3) сильные импульсы из внутренних органов. Помехой может послужить плотная еда перед сном. Важно соблюдать тот режим питания, к которому вы привыкли, избегая вечерних

диетических экспериментов и стрессов. Особенно мешает сну употребление алкоголя;

4) неправильный выбор постели. Принято считать, что на пу-ховых перинах сладко спится. Не всегда. С возрастом, ко-гда появляются остеохондроз, радикулит, отложения солей, более полноценный сон дает жесткая постель. Не меньшее значение имеет и ширина спального места, особенно если супруги спят вдвоем. В этом случае кровать должна быть двуспальной. Еще лучше, если две кровати поставлены ря-дом. Во время сна лучше укрываться как можно легче — это способствует закаливанию, но так, чтобы человеку не было холодно. Важно, чтобы помещение было проветрен-ным — сон в душной, накуренной комнате приводит к ран-ним морщинам и неврозу. Для магниточувствительных лиц постель должна быть правильно ориентирована перпенди-кулярно силовым линиям магнитного поля Земли — поло-жение тела во время сна вдоль вектора магнитного поля, головой на север. Для сна лучше всего деревянная кровать и белье из натуральных тканей, не электризующихся во вре-мя сна;

5) игнорирование ритма: бодрствование — сон. Это знакомое засиживание допоздна у телевизора или в гостях, работа по ночам, вечернее купание в реке, позднее посещение парной и т.д. Сюда же относятся и вялый образ жизни, не позволя-ющий поднять амплитуду ритма бодрствования и ведущий к уменьшению глубины сна.

Чтобы преодолеть бессонницу, необходимо постоянно соблю-дать ритуал засыпания. Это значит, что ложиться спать нужно в одно и то же время, в одну и ту же постель, в привычном ночном белье. Далее необходимо использовать методы переключения вни-мания, отвлекающие от ночных раздумий о проблемах дня. Влияя на разные анализаторы (зрительный, речедвигательный, обоня-тельный или температурный) по очереди или одновременно, мож-но существенно ускорить засыпание.

Итак, следует запомнить, что сон — это отдых мозговых кле-ток и главное средство восстановления творческой работоспособ-ности. Парная баня является одним из методов укрепления сна.

19.4. Закаливание и водно-питьевой режим

Закаливание — это не просто укрепление здоровья, это и вос-питание характера, воли, это, если хотите, стиль жизни — атаку-ющий, оптимистичный, молодежный. Этот стиль очень соответ-

ствует духу происходящих в стране перемен. Чтобы эти перемены дали еще больший эффект, нужны здоровые, энергичные в любом возрасте люди.

Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость.

Осень (сентябрь, октябрь) — достаточно благоприятная пора для того, чтобы приступить к закаливанию. Прежде всего поставьте себе цель: «В эту осень, в предстоящую зиму и весной я болеть не буду, даже если случится очередная эпидемия гриппа». С таким настроением и приступайте к закаливанию. Хорошая цель наполняет повседневность возвышенным смыслом.

Самое главное правило — регулярность, систематичность закаливания. Если уже начали, то не бросайте: держитесь. Даже если случится недомогание (насморк, легкая простуда) — чуть поумерьте рвение, но ни в коем случае не отказывайтесь от цели. Во второй половине сентября на нашем юге, да и в умеренных широтах не поздно начать купаться в открытых водоемах: окунуться, потом хорошо растереться полотенцем и бегом домой. Целесообразность дозировки проверяйте по самочувствию: организм — надежный прибор, прислушивайтесь к нему, и он вам многое подскажет.

Начинать закаливание надо постепенно. Вначале применяется обтирание тела губкой или полотенцем, пропитанным водой комнатной температуры, продолжительностью 4—5 мин, при этом ежедневно следует понижать температуру на 1 °С.

Обливание можно тоже начинать с комнатной температуры, постепенно понижая ее до нулевой отметки. Душ — еще более энергичное закаливающее средство. Температурный режим — такой же, как при обтирании и обливании. Хороший закаливающий эффект дает контрастный душ — в течение 3—5 мин делается несколько переключений с тем, чтобы разница температур в результате достигла 30—40 °С — по самочувствию. Заканчивать эту процедуру нужно прохладной водой, с дефицитом тепла, чтобы быть немного озябшим.

Холодные ванны — тут правила те же, что и при обтирании, обливании и при закаливании холодным душем.

Закаливающие средства могут также включать: обтирание снегом, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу. Ноги — особая забота, потому что известно: промочил ноги — насморк обеспечен. Наиболее доступное средство закаливания — холодные ванны (можно использовать тазик или же точную воду). Особенно эффективно закаливание, стоя попеременно в холодной и горячей воде, разница температуры от 5—10 до 40—50 °С.

Закаливание страхует не только от простудных заболеваний, но и укрепляет иммунную и нервную системы и в целом весь организм.

Итак, необходимо запомнить: закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило — систематичность. Начинать закаливание надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ, холодные ванны необходимо начинать с комнатной температуры.

Раньше под закаливанием понимали, прежде всего, привыкание организма к холоду. Сейчас это понятие истолковывают более широко — закаливание означает укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим состояние стресса, т.е. напряжение. Такими факторами являются низкая и высокая температура воздуха, чрезмерно повышенная или пониженная влажность воздуха, резкие изменения атмосферного давления, недостаток кислорода во вдыхаемом воздухе и др. Однако наиболее важным остается закаливание к чрезмерному охлаждению, а иногда и к перегреванию.

Неоднократное охлаждение тела повышает стойкость к холоду и позволяет в дальнейшем сохранять тепловое равновесие организма даже тогда, когда человек сильно замерз. У людей, долго проработавших за полярным кругом, температура кожи на холоде значительно меньше снижается, чем у тех, кто недавно прибыл в эти края.

Закаливание является сложным физиологическим процессом. По сигналам, дошедшим от терморепцепторов до центральной нервной системы, мозг вводит в действие нужные механизмы. Кроме нервной системы, сразу же активизируется и система внутренней секреции. Из щитовидной железы в кровь поступает больше гормонов, ускоряющих обмен веществ. Гипофиз начинает в большем количестве продуцировать адренокортикотропный гормон, под влиянием которого интенсифицируется деятельность надпочечников. Гормоны же коры надпочечников повышают активность защитных сил организма, в том числе сопротивляемость к инфекциям. Отсюда понятно, почему у закаленных людей инфекционные болезни возникают реже и протекают в более легкой форме.

Если человек не закален против холода, то на него он реагирует по типу безусловного рефлекса. Теплопродукция затормаживается, кровеносные сосуды кожи сужаются недостаточно быстро и т.д. Терморегуляция закаленного организма усовершенствована условно-рефлекторными реакциями: быстро и целесообразно

увеличивается теплопродукция, и предотвращаются излишние потери тепла.

Универсального метода закаливания ко всем неблагоприятным факторам внешней среды нет. Закаливание приспособливает организм только к тому фактору, в отношении которого его продолжительное время систематически закаливали. Если человек «морозоустойчив», то это вовсе не означает, что он так же устойчив к жаре, и наоборот. способность без труда выдержать высокую температуру не свидетельствует о столь же легкой приспособляемости к холоду. Чтобы человек не боялся «ни жары и ни холода», на него следует действовать как высокой, так и низкой температурой.

Определенная связь между приспособлением к некоторым внешним факторам все-таки имеется. Если организм приспособлен к жаре, то он хорошо переносит и недостаток кислорода (в горах, в самолете). В жару обмен веществ замедляется, и окислительные процессы стихают, в результате чего уменьшается потребность в кислороде. У людей, привыкших к недостатку кислорода, трудоспособность в высокогорных местах не снижается.

Процесс закаливания организма должен проходить постепенно, соответствующие процедуры следует проводить осторожно, понемногу увеличивая их интенсивность. Лучше всего начать закаливание в детском возрасте, когда система терморегуляции и иммунобиологические, защитные механизмы только развиваются. Кроме того, приобретенные в детстве привычки остаются на всю жизнь.

Эффект закаливания не долговечен: он длится только во время закаливания организма и недолго после него (1—1,5 мес.). К внешним факторам организм приспособливается быстро и только в том случае, если с их влиянием соприкасаться приходится постоянно. В противном случае сложившиеся в результате закаливания условные рефлексы гаснут, и, оказавшись неожиданно на холоде, в жаре и т.п., организм может быть выведен из равновесия. Поэтому закаливание должно быть постоянным и последовательным, им следует заниматься ежедневно.

Способы закаливания против холода всем давно известны: воздухом, водой и солнцем в совокупности с физическими упражнениями. Наилучшие результаты дает комплекс приемов закаливания, состоящий из конвекционного (воздушные и солнечные ванны) и кондукционного охлаждения (обтирание и обливание): ножные ванны, купание, чередующиеся водные процедуры.

Закаливание и ультрафиолетовое облучение, при котором организм не привыкает ни к холоду, ни к жаре, приводят к повы-

шению его общей сопротивляемости к неблагоприятным внешним факторам: низкой температуре, сырости, ветру и т.д. Количество простудных заболеваний можно значительно уменьшить с помощью ультрафиолетового излучения.

Большое значение для закаливания имеет хождение босиком (даже в комнате, не говоря уже о росе), сон с открытой форточкой в любое время года, полоскание рта прохладной водой утром и вечером (сначала при температуре 38—30 °С, затем ежедневно понижая ее на 1 °С).

Необходимо добавить, что при выборе закаливающих процедур следовало бы учитывать особенности организма. Для легко-возбудимых людей лучше успокаивающие процедуры (воздушные ванны и обтирания), а для лиц, в нервной деятельности которых преобладают процессы торможения, — контрастные (холодная, теплая вода, баня). Вялые люди должны закаливаться сразу после пробуждения, спокойные и уравновешенные — после утренней зарядки. При хронических заболеваниях (астма, пороки сердца, анемия и др.) для решения вопроса о закаливании необходимо посоветоваться с врачом, так как процедура закаливания равносильна лечебной.

Существуют различные виды закаливания, в которых используются многие природные факторы: солнце, вода, воздух. Однако широко практикуется и применение искусственных источников закаливания: различные души, ванны, кварц и др.

Средства закаливания могут применяться как отдельно, так и в комплексе. Их последовательность и сочетания могут быть следующими. На первых этапах закаливания применяются воздушные ванны. Вначале закаливающийся может быть в легкой одежде (табл. 27).

Закаливание воздухом принято сочетать с выполнением физических упражнений. Солнечные ванны применяются как дальнейший этап закаливания. Длительность их постепенно увеличивается от 2—3 до 20—60 мин. Солнечные ванны лучше всего принимать в утренние часы, в средней полосе с 9:00 до 10:30. Самый полезный загар — майский. Не рекомендуется загорать после еды и злоупотреблять солнечными лучами.

Водные процедуры — наиболее распространенный и удобный вид закаливания, поэтому остановимся на нем более подробно. Использование для закаливания водных процедур имеет свои особенности: вода — более энергичный закаливающий фактор, чем воздух. Вода также оказывает механическое воздействие на кожу, являясь своеобразным массажем, который улучшает капиллярное кровообращение. Наиболее распространенные формы закалива-

Схема использования средств закаливания
(летний комплекс, при температуре воздуха не менее 22 °С)

№ процедуры	Воздушные ванны, мин	Солнечные ванны, мин	Обливания, °С
1	4	—	—
2	4	—	—
3	2	—	—
4	3	2	—
5	6	4	—
6	9	6	—
7	12	8	36
8	15	10	35
9	18	12	35
10	21	14	34
11	24	16	34
12	27	18	33
13	30	20	33
14	33	20	32
15	36	20	32
16	39	20	31
17	40	20	31
18	40	20	30
19	40	20	30
20	40	20	29
21	40	20	28
22	40	20	27
23	40	20	27
24	40	—	26
25	40	—	25
26	40	—	24
27	40	—	23
28	40	—	22
29	40	—	22
30	40	—	21
31	40	—	21
32	40	—	21
33	40	—	20
34	40	—	20
35	40	—	19
36	40	—	19
37	40	—	18
38	40	—	18
39	40	—	18
40	40	—	17
41	40	—	16
42	40	—	16

ния водой в домашних условиях — обтирания, обливания и душ. Начинать закаливание следует при температуре воды не ниже 34—35 °С. При ежедневном обливании через каждые 6—7 дней температуру воды следует снижать на 1 °С и довести ее до 16 °С.

Эффективным способом закаливания является контрастный душ: воду в течение примерно 3 мин следует несколько раз быстро переключать с теплой на холодную.

Для закаливания водой характерны и должны неукоснительно соблюдаться общие принципы всякой тренировки и закаливания — постепенность и систематичность.

В зависимости от оздоровительных задач, решаемых в процессе закаливания, могут применяться и различные его приемы. Выбираются те из них, которые обеспечивают рациональную нагрузку и необходимую постепенность в ее нарастании.

При этом наиболее широко используются:

1. *Влажные обтирания как самостоятельный тип закаливания.* Часто они применяются в комплексе с воздушными ваннами, ультрафиолетовым облучением, гимнастикой. Влажные обтирания используются как промежуточный или начальный этап закаливания. Ослабленным и больным людям рекомендуется вначале (первые 3—4 дня) проводить частичные обтирания (руки, грудь или грудь, спина), а иногда даже начинать (3—4 дня) с обтирания сухим мохнатым полотенцем.
2. *Обливание* — более интенсивный вид закаливания. Вначале проводят обливание тепловатой (33—36 °С) водой, потом комнатной температуры (24—16 °С), постепенно доводя длительность процедуры до 2 мин и снижая температуру воды до +16 °С.
3. *Души.* С их помощью можно осуществить самую разнообразную комбинацию термических и механических раздражений, меняя температуру воды от 10 до 45 °С. Механическое воздействие осуществляется за счет напора водяных струй.
4. *Ванны* (общие и местные). Общие ванны по своему воздействию близки купанию в открытых водоемах. Интенсивность нагрузки здесь увеличивается в связи с общим механическим воздействием воды на всю поверхность тела.

Определенного внимания заслуживает применение местных ванн, особенно для детей и ослабленных взрослых, — ножные ванны с постоянным понижением температуры воды или увеличением времени процедуры. Можно применять и контрастные ванны (вода различной температуры). Методика такого закаливания проста. Необходимо иметь 2 таза. Сначала опускают ноги в таз с водой 36—37 °С, потом в другой таз, температура воды в котором на 2—3 °С ниже. Постепенно (каждые 2—3 дня) разница температур увеличи-

вается на 1—2 °С. Температура воды в одном доводится до 50 °С, а в другом — до 18 °С.

5. **Купание.** При этой форме закаливания используются естественные водоемы, температура которых не может быть произвольно изменена. Нарастание нагрузки обеспечивается постепенным увеличением продолжительности пребывания в воде.

Способы закаливания разные, но всем им присуща постепенность. Зимой начинают с холодных обтираний, душа и мытья, затем купание и плавание весной, летом и осенью, несмотря на погоду — теплую или холодную, ветреную или дождливую. Примерно за год здоровый человек так закаляется, что может продолжать и поздней осенью, и зимой.

Энергичным закаливающим действием обладают купания в открытых водоемах.

В настоящее время широкое распространение получил такой вид закаливания, как зимнее плавание.

Зимнее плавание является высшей формой закаливания холодом, наибольшей по интенсивности воздействия на организм. С каждым годом оно приобретает все большие масштабы. В отношении зимнего плавания у врачей-исследователей имеются самые различные мнения. Одни считают, что зимнее плавание показано абсолютно здоровым людям лишь после 2—3-годовой тренировки; другие — что оно полезно при многих заболеваниях (гипертоническая болезнь, бронхиальная астма, гипотония и др.).

Зимним купанием могут заниматься лишь практически здоровые люди, перед этим необходима тщательная постоянная подготовка организма к действию холода.

Зимой купаются обычно 2—4 раза в неделю. Недопустимо купаться в состоянии алкогольного опьянения (это категорически запрещается), потным или после еды. Перед тем как войти в воду, делают гимнастику в течение 5 мин, чтобы разогреться. В воде пребывают от 15 с до 3 мин (в соответствии с самочувствием). В воде следует энергично двигаться, лучше всего плавать, чтобы мышцы продуцировали тепло, предотвращающее переохлаждение. После купания быстро обтирают тело грубым полотенцем, в теплом помещении делают самомассаж и тепло одеваются. Можно выпить горячего чаю или кофе.

Ледяная вода сильно возбуждает нервную систему и активизирует обмен веществ. Зимнее купание увеличивает обычную частоту пульса на 20—30 ударов в минуту и поднимает артериальное давление на 20—30 мм рт. ст. После купания кожа начинает краснеть. В мышцах может возникнуть дрожь. После купания часто ощущают особый подъем настроения.

Купающиеся зимой («моржи») редко страдают простудными заболеваниями. У закаленных ледяной водой людей усиливается способность к теплопродукции, благодаря лучшему кровоснабжению температура их кожи выше обычной и почти одинакова на закрытых и открытых участках тела. местами у них утолщается эпидермис и т.д.

Большое закаливающее значение имеет паровая баня, сочетание воздействия тепла, пара, воды и механического раздражения усиливает обменные процессы, дыхание и кровообращение.

Водно-питьевой режим. Пить воду лучше всего до еды, минут за 30. На 12-метровом пути желудочно-кишечного тракта вода усваивается только в конце пути стенками толстых кишок, причем довольно быстро проходит все расстояния и усваивается за 5 мин. Поэтому, если пить воду сразу после еды, то она растворит желудочный сок. По этой же причине применяемые в лечебных целях минеральные воды пьют обязательно натощак. Следовательно, десерт, компот — не более чем мода, пришедшая в Россию из Франции, и не соответствует элементарным физиологическим законам усвоения пищи.

Следует пить ежедневно около двух с половиной литров жидкости. Только в этом случае организм будет освобождаться от шлаков. Молоко нужно стараться пить свежим. Чтобы оно полнее усваивалось, лучше пить его со свежими фруктами, особенно полным людям. Следует избегать лимонада и напитков типа кока-колы.

У воды есть еще одно замечательное свойство — способность быстро восстанавливать электрический потенциал тела. О наличии такого потенциала подробно писал в своей книге «Активное долголетие» академик А. Микулин. Дело в том, что ноги и руки находятся под отрицательным потенциалом по отношению к голове. Разность потенциалов составляет всего 1,5—2 В. Однако по многим причинам (например, ношение синтетической одежды) в течение дня происходит изменение потенциалов. Говоря упрощенно, наша внутренняя «электростанция» оказывается разрегулированной. Между тем под управлением находится львиная доля (до 95%) обменных процессов, которые постоянно идут в организме. Выход из строя «электростанции» приводит вдруг к резкому и, казалось бы, ничем не обоснованному ухудшению самочувствия. Так вот душ или купание буквально сразу же восстанавливают потенциал, снижая количество статического электричества. Поэтому столь благотворно влияние водных процедур.

Итак, следует запомнить — пить воду лучше всего до еды, минут за 30. Ежедневно следует пить около двух с половиной лит-

ров жидкости. Душ или купание буквально сразу же восстанавливают электрический потенциал тела.

19.5. Дыхание, тишина, цвет

Известно, что человек может прожить без еды 240 дней, без воды — 6 дней, без воздуха — всего 5 мин. В организме человека нет никакой системы для длительного накопления кислорода. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе. Сейчас большинство своего времени деловые люди проводят в квартирах. Между тем исследования показывают, что самый вредный, с низким содержанием кислорода воздух — не на забитой автотранспортом улице, а на домашней кухне. Вот почему возьмите за нерушимое правило ежедневно совершать, как минимум, часовую прогулку на свежем воздухе.

Освойте несложные упражнения йогов, дыхательную терапию и гимнастику. Улучшить самочувствие можно даже таким естественным психологическим массажем — разрядкой, как крики, смех и плач. Миллионы болельщиков, горячо переживая на стадионах, не подозревают, что они существенно укрепляют свое здоровье, избавляются от головных болей, нарушений кровообращения, одышки и т.п.

Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

Многие люди при разговоре, выступлениях и особенно при споре стараются сказать как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Вот почему у неопытных лекторов, ораторов во время выступления краснеет лицо, раздуваются шейные вены, учащается пульс. Подсчитано, что при чтении вслух газеты человек вдыхает кислорода 25%, а при затянувшемся дыхании, эмоционально окрашенном споре — на 65% меньше нормы. Есть над чем задуматься, особенно тем руководителям, работа которых связана с частыми выступлениями, дискуссиями, спорами и доказательствами.

Необходимо научиться правильно дышать. Для этого надо прежде всего избавиться от всех патологических изменений в полости носа и носоглотке: вылечить насморк, избавиться от аденоидов, полипов, конечно, все это с помощью врача. Приучите себя дышать только через нос.

Постановке правильного дыхания способствует выполнение специальной дыхательной гимнастики, которая должна предшествовать любой гимнастике.

Наиболее легкое упражнение состоит из равномерного вдоха, с последующей задержкой дыхания на 8—10 с. Оно обеспечивает необходимое снабжение организма кислородом, удаление накопившегося углекислого газа, дает возможность отдохнуть дыхательным мышцам во время паузы.

Обычно за цорму принимается 14—18 дыханий в минуту.

Первое, что делает человек при рождении, — это вдох; прерывается его жизнь с последним выдохом. Дыхание — синоним жизни. «Пока дышу — надеюсь», — говорили древние римляне. Многогранный процесс дыхания сводится к поглощению организмом кислорода и выделению углекислого газа. Конечными продуктами дыхания являются вода и углекислый газ CO_2 . Еще в 1941 г. русский ученый П.М. Альбинский писал, что часть углекислого газа, образующегося в организме, подлежит удалению, и нормальный организм освобождается от нее с редким совершенством. Другая же часть углекислого газа не только не удаляется, а наоборот, организм оберегает ее как одну из своих важнейших составляющих.

Функция аппарата дыхания, как и функция всех систем и органов, зависит от функции скелетной мускулатуры. Физические упражнения, в том числе и дыхательные, рефлекторно увеличивают глубину дыхания, создают оптимальный ритм дыхательных движений, совершенствуют сложнейшую функцию всего дыхательного аппарата, укрепляют и облегчают работу сердца и сосудов, оживляют газообмен и тонизируют нервно-психическую сферу, а также мобилизуют защитные силы организма.

В работающих мышцах энергично идут сложные химические реакции, приводящие к образованию кислотных продуктов, поступающих в кровь. Одновременно возрастает потребность в кислороде. При этом совершается восстановление расходуемых при мышечном сокращении фосфорных соединений и гликогена. Потребление кислорода обычно прямо пропорционально энергозатратам: чем больше работа, тем больше потребление кислорода.

Физические упражнения, предъявляя повышенные требования к органам дыхания, тем самым тонизируют, развивают, укрепляют их.

Знание устройства и механизма работы органов дыхания, учитывая, что дыхательная мускулатура, в том числе и диафрагма, работает, подчиняясь нашей воле, необходимо каждому.

Остановимся на некоторых анатомо-физиологических особенностях системы органов дыхания. Аппарат дыхания составляют: верхние дыхательные пути (полость носа, носоглотка, гортань);

трахея и бронхи; легкие, плевра; грудная клетка с дыхательными мышцами: первная, сосудистая и лимфатическая системы.

Важнейший жизненный процесс — дыхание — обеспечивает, таким образом, взаимосвязь между организмом и внешней средой. Эта связь осуществляется, помимо легочного (обмен газов между воздухом, находящимся в альвеолах, и кровью) дыхания, тканевым дыханием — обменом газов между кровью и тканями и клетками организма, а также обменом альвеолярного воздуха и воздуха внешней среды (легочная вентиляция).

Вентиляция легких обеспечивается своеобразным механизмом — дыхательным актом, когда вследствие ритмичных движений грудной клетки и легких происходят вдох и выдох.

Человек может произвольно менять частоту, глубину, ритм, тип, структуру и уровень дыхания. Частота дыхания изменчива: при покое дыхание реже, при движении, выполнении физических упражнений — чаще. Повышение температуры окружающего воздуха учащает дыхание; понижение — урежает. Волнение, прием пищи учащают число дыхательных движений. Меняет частоту дыхания даже положение тела: в положении лежа — урежается, стоя — учащается.

Количество воздуха, которое можно вдохнуть при максимальном вдохе и выдохнуть, составляет понятие жизненной емкости легких. Жизненная емкость легких в среднем у женщин составляет 3—3,5 л, а у мужчин — 3,5—5 л. Ее величина зависит не только от пола, но и от возраста, роста, характера трудовой деятельности, занятий спортом и от вида его. Наивысшие показатели (7 л и более) дают высокорослые молодые люди, систематически занимающиеся гребным, лыжным спортом, плаванием, бегом на длинные дистанции.

Многочисленные наблюдения показали, что спазматические сокращения стенок бронхов и сосудов, направленные на снижение выделения CO_2 из организма, уменьшают приток кислорода к клеткам мозга, сердца, почек и других органов. Возникающее при этом кислородное голодание тканей, достигнув определенной угрожающей организму степени, вызывает у некоторых индивидуумов повышение артериального давления (гипертонию), в результате чего увеличивается кровоток через суженные сосуды и улучшается кислородное снабжение жизненно важных органов. Кислородное голодание тканей ведет к замедлению венозного кровотока (при этом ткани успевают «захватить» из крови побольше кислорода). Возникает даже венозный застой, а вместе с ним растяжение и стойкое расширение вен. Само по себе уменьшение углекислоты в крови увеличивает ее свертываемость, а это в соче-

таши с замедлением тока крови в венах способствует застою крови и развитию сосудистых заболеваний.

При кислородном голодании жизненно важных органов возбуждается дыхательный центр, появляется одышка, что, в свою очередь, способствует еще большему вымыванию углекислого газа из организма. Таким образом, замыкается порочный круг. Уменьшение углекислоты в крови, наконец, увеличивает связь кислорода и гемоглобина крови и затрудняет тем самым поступление кислорода в клетки (эффект Вериго — Бора).

Можно ли устранить дефицит углекислого газа в организме и одновременно избежать неблагоприятных побочных эффектов, характерных для процессов адаптации к недостатку CO_2 ? Можно с помощью систематической тренировки в произвольном уменьшении объема вдыхаемого воздуха.

Дыхание человека регулируется двояким образом. Непроизвольное, автономное движение грудной клетки происходит под воздействием вегетативной нервной системы. Однако регуляция величины легочной вентиляции может производиться и сознательно. Отсюда как бы перекидывается физиологический мостик между управляемыми скелетными мышцами и неподвластными воле вегетативными процессами. Именно это обстоятельство и отдает дыханию пальму первенства в управлении вегетативными функциями организма. Дыхание — это своеобразный ключ к скрытой жизни нашего тела. Принято считать, что ум — властелин чувств, а дыхание — властелин ума [54].

Методы произвольной регуляции дыхания известны с давних времен. Они, в частности, входили в арсенал средств народной медицины Древней Индии и Тибета.

В тибетской народной медицине широко используется дыхательное упражнение «наян-гун». Дыхание при выполнении этого упражнения осуществляется через нос. При вдохе язык прикасается к небу, затем следует пауза и потом выдох, во время которого язык опускается в свое обычное положение. Занимающийся должен произносить про себя слова, продолжительность которых соответствует длительности дыхательного цикла. Начинают с трех односложных слов. Первое произносят при вдохе, второе — во время паузы, третье — при выдохе. В дальнейшем постепенно удлиняют произносимую фразу, причем все удлинение происходит за счет увеличения паузы. По мере продолжительности занятий доходят до девяти односложных слов, из которых семь приходятся на паузу. Произносимые слова не должны быть нейтральными, желательно, чтобы они вселяли уверенность в пользе упражнений.

Уже из этого примера видно, что в тибетской дыхательной гимнастике большое внимание уделяется сочетанию выполнения дыхательных упражнений с положительным самовнушением.

Этот же принцип широко используется и в индийской дыхательной гимнастике, входящей в состав упражнений под названием «хатха-йога». «Одно только поколение правильно дышащих людей, — писал один из йоговских авторитетов, — возродит человечество и сделает болезни столь редким явлением, что на них будут смотреть как на нечто необыкновенное».

Делая поправку на некоторую увлеченность автора, постараемся разобраться в процессах, происходящих при методах, предлагаемых йогами.

Есть у йогов дыхательное упражнение, которое называется «уджай». Выполняющий его сначала делает вдох через нос в течение 8 с, затем задержку на выдохе в течение 8—32 с и далее выдох через рот в течение 16 с. Исследования показали, что при выполнении этого упражнения в связи с напряжением дыхательных мышц на вдохе потребление кислорода организмом становится даже больше, чем при выполнении за тот же интервал дыхательных упражнений, связанных с интенсивной гипервентиляцией и усиленной работой мышц брюшного пресса («капалабхати» и «бхастрика»).

Интересные данные при изучении дыхательного упражнения «капалабхати» были получены в проведенном эксперименте йогом высшей квалификации К. Хеббаром. Благодаря четкой координации гипервентиляции с работой мышц живота он сохранял неизменным уровень углекислого газа и кислотно-щелочное равновесие в артериальной крови, хотя парциальное давление CO_2 в альвеолярном воздухе значительно снижалось.

Йоги рекомендуют дышать так называемым полным дыханием. Вот его цикл:

1. Вдох делается через нос. Сначала выдвигается вперед живот. Затем расширяется грудная клетка снизу вверх, а живот слегка подбирается.

2. Задержка дыхания на 2—3 с.

3. Выдох носом. Слегка выдвигается живот вперед. Воздух как бы выходит обратным путем — сначала из верхней, затем из нижней части грудной клетки.

В последние годы установлено, что у человека в носу, в решетчатой кости, как бы спрятан свой собственный магнитный компас. Магнитом же для него служит железо, которое поступает из крови. Именно с помощью этого «компаса» человек запоминает направление, когда плутает по лесу или в высокой траве. Прав-

да, городские жители утратили способность так ориентироваться. А вот у африканских негров, индейцев и аборигенов Австралии это свойство сохранилось.

Йоги тоже очень большое внимание уделяют носовому дыханию. Это видно хотя бы из того, что многие дыхательные упражнения они выполняют, зажимая пальцем поочередно то правую, то левую ноздрю. Такое дыхательное упражнение рефлекторно способствует полному расправлению легочных альвеол, улучшая тем самым снабжение организма кислородом.

Следующий элемент полного дыхания — глубокий вдох с последующей задержкой дыхания. В механизме такого вдоха принимают участие как межреберные мышцы, так и одна из важнейших мышц нашего тела — диафрагма. Сжимая кровеносные и лимфатические сосуды живота, диафрагма опорожняет его венозную систему и проталкивает кровь к грудной клетке. Число движений диафрагмы в секунду составляет примерно четверть числа сокращения сердца. Но ее гемодинамический напор гораздо сильнее, чем сердечные сокращения, потому что поверхность этого насоса весьма значительна. Замедленное глубокое дыхание (не чаще 4 дыханий в минуту) с задержкой на высоте вдоха, уменьшая давление воздуха в грудной клетке, облегчает приток венозной крови к сердцу. Кроме того, накопление в организме углекислоты, происходящее при замедлении дыхания, ведет к расширению сердечных сосудов и, следовательно, улучшает питание сердечной мышцы. Известно, что с помощью задержки дыхания на высоте вдоха и одновременного максимального выпячивания верхней части живота иногда можно за несколько секунд спясть болевой приступ стенокардии, который обычно возникает из-за спазма сердечных сосудов [90, с. 90].

А вот если аналогичный прием задержки дыхания делать на полном выдохе, то можно резко уменьшить силу сердечных сокращений. Именно таким способом некоторые йоги и факиры демонстрируют феномен «остановки сердца». Потребление кислорода зависит от погрешности организма в каждый данный момент.

Как правило, у тех, кто дружит со спортом, отмечается замедленное дыхание, развивающееся за счет замедления — удлинения выдоха. У них преобладают смешанный и диафрагмальный типы дыхания.

Лица, занимающиеся спортом, обладают более выраженной устойчивостью уровня насыщения артериальной крови кислородом. Небольшое падение и быстрое восстановление этого уровня при физической нагрузке характеризует человека, систематически занимающегося физическими упражнениями.

Каков же арсенал средств физической культуры, направленный на укрепление, развитие, совершенствование органов дыхания и ликвидацию дисфункций в них и обеспечивающий:

- активную борьбу с кислородной недостаточностью;
- развитие функций внешнего дыхания (в том числе и верхних дыхательных путей);
- укрепление условно-рефлекторной регуляторной деятельности нервной системы в механизме дыхания и обменных процессов;
- стимулирование всех действующих факторов механизма кровообращения.

Это, прежде всего, физические упражнения естественного прикладного характера: ходьба, дозированные восхождения (терренкур), ближние экскурсии, гребля, плавание, прогулки на лыжах, игры. Нужно помнить, что дыхание лучше всего развивается движением.

Не менее важное значение имеют дыхательные упражнения, о которых шла речь. Систематизированно и целенаправленно должны быть использованы как статические (особенно в подготовительном периоде), так и динамические дыхательные упражнения.

Статические дыхательные упражнения, как правило, выполняются в покое: лежа, сидя, стоя. Говоря о их целенаправленности, подразумевают определенную специфику воздействия на избранное звено сложной цепи механизма внешнего дыхания, на дыхательную мускулатуру. Такой тренинг складывается из упражнений в ровном и ритмичном дыхании, урежении экскурсий грудной клетки, воспитании рационального типа дыхания, изменении структуры дыхательного цикла и, наконец, понижении уровня дыхания.

Динамические дыхательные упражнения выполняются с участием основной и вспомогательной дыхательной мускулатуры и опорно-двигательного аппарата. Сюда относятся разнообразные упражнения: облегчающие выполнение дыхательных упражнений, увеличивающие вентиляцию отдельных сегментов легких, воспитывающие навыки правильного дыхания во время движения.

Установлено, что после двухлетней регулярной тренировки человек может научиться даже дышать в ритме 1 дыхание в 3 мин. Первая половина каждого дыхательного цикла при этом уходит на ступенчатый вдох, а вторая включает в себя задержку дыхания на высоте вдоха, выдох и задержку дыхания на полном выдохе. Если в таком ритме подышать 15 мин, то затем некоторое время при движениях может слегка побаливать голова. Это признак возникающей при столь выраженном замедлении дыхания кислород-

ной недостаточности головного мозга. Однако в процессе тренировки головные боли будут беспокоить все меньше и меньше. Головной мозг так же, как и у йогов, будет постепенно приспосабливаться к кислородной недостаточности.

Итак, следует помнить: необходимо ежедневно совершать, как минимум, часовую прогулку на свежем воздухе. Дышать надо через нос. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14—18 дыханий в минуту.

Тишина. О вреде шума знали уже наши далекие предки, и еще в античную эпоху существовали правила по его ограничению.

Тем не менее шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, все более настойчиво. Это бедствие цивилизованного мира все шире вторгается в нашу повседневность на заводах и фабриках, в учреждениях и даже в собственном доме.

Люди расплачиваются за шум глухотой, нервными заболеваниями, головными болями, нарушениями режима сна. Об этом свидетельствуют многочисленные исследования и опросы общественного мнения.

Успешно ведется борьба с шумом в Швейцарии. Использование звукопоглощающих материалов, применение бесшумных кондиционеров, вентиляторов и других бытовых приборов, оснащение рабочих помещений звукопроницаемыми потолками, стенами, дверьми и окнами делает строения швейцарцев местом для спокойной и плодотворной работы.

Если ребенок делает уроки «под телевизор», подросток читает книгу рядом с включенным магнитофоном, а в рабочем кабинете руководителя гремит радио, то подобная картина, которую часто можно увидеть, небезобидна.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке радишум — смысловая акустическая нагрузка, а попросту — прослушивание радиопередач параллельно с работой.

Речь идет не о музыке, специально подобранной для сопровождения однообразных операций, например на конвейере.

Если включен репродуктор (идет обычная радиопередача), то производительность умственного труда снижается в 2—4 раза, при двух включенных репродукторах с разными программами она снижается в 12—15 раз. Это же относится и к эффективности учебного процесса.

В 1,5—2 раза снижается и производительность физического труда при одном включенном репродукторе, в 2—5 раз — при двух с разной программой. В таких условиях в 2—3 раза увеличивает-

ся вероятность несчастных случаев или производственного травматизма.

Работа при радиошуме вызывает ощущение тяжести в голове, головные боли, приводит к развитию неврозов, гипертонии, язвы желудка.

Итак, следует помнить: заниматься умственным трудом лучше в тихой, спокойной обстановке. Работа при шуме приводит к головной боли, развитию неврозов, язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

Цвет. Умелое, научно обоснованное использование цвета в кабинете руководителя приобрело особое значение в наши дни.

Чаще всего в производственных помещениях цветовая гамма слишком бедна, а иногда и просто угнетает нервную систему, снижает работоспособность, приводит к стрессу. Снижение необходимого уровня поступающей цветовой информации вызывает «цветовой» голод, неблагоприятно отражающийся на психике.

Усилиями медиков, психофизиологов, специалистов по научной организации труда и рекламе, дизайнеров, семистиков создана новая научная дисциплина — цветопсихология.

Сейчас делаются активные попытки использовать влияние цвета на психофизиологию человека в производственной сфере. Например, существует общественное деление цветов на горькие, терпкие, сладкие, кислые. На кондитерских фабриках стараются окрашивать помещения цехов в сине-зеленую гамму. Это устраняет неприятную сладость во рту, позволяет избегать стрессов и тем самым снижает текучесть кадров. Абрикосовый, персиковый, коралловый, терракотовый цвета возбуждают аппетит.

Итак, следует помнить: цвет надо умело, научно обоснованно использовать при организации своего труда. Сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулируют общую работоспособность, желтый и желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление, а желтый цвет отдельно способствует умственной деятельности. Важен не только сам цвет, но и динамическая композиция.

По эмоциональному воздействию цветовой круг делится на 2 части — активную и пассивную. На этом основано действие некоторых терапевтических средств. Например, с помощью синего цвета отвлекают, устраняют бессонницу, подготавливают к боли, снижают кровяное давление, с помощью темно-синего подавляют раздражительность. Голубым успокаивают. Красный цвет используют в целях гормонотерапии: на красных простенках легче переносится скарлатина и оспа. Желтый цвет в сочетании со светло-зеленым и голубым уменьшает страх пациента на приеме у зуб-

ного врача. С другой стороны, резкий свет лампы и ослепительные по-белые простыни могут вызвать гипнотическое состояние и привести к обмороку.

Каждый цвет несет свою эмоциональную нагрузку, которую необходимо учитывать при стимулировании трудовой деятельности. Сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулирует общую работоспособность, желтый и желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление, а желтый цвет отдельно способствует умственной деятельности.

Резюме

□ Физкультура является порой единственным средством для того, чтобы сделать организм здоровым, крепким и избавиться от многих хронических заболеваний. Следует взять в привычку систематические занятия зарядкой, производственной гимнастикой или просто совершать прогулку. Благоприятное влияние физической активности сказывается чувством бодрости, хорошего настроения на целый день.

□ Основой жизнедеятельности человека служит непрерывный обмен веществ между организмом и внешней средой. Поэтому пища, находящаяся каждый день в рационе, должна содержать в достаточном количестве в оптимальном соотношении все необходимые организму питательные вещества.

Питание — важнейший фактор, определяющий здоровье человека. Правильное, полноценное питание способствует профилактике заболеваний, повышению работоспособности и продлению активной жизни, создает условия для укрепления иммунной системы, адаптации к окружающей среде.

□ Сон — это отдых, но в то же время он является важной функцией организма. Продолжительность и качество сна зависят от деятельности человека в течение дня. Хроническое недосыпание может вызвать язвенную болезнь, экзему, импотенцию и др. Самое подходящее время для сна — ночь.

□ Закаливание означает укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим напряжение. Закаливание приспособляет организм только к тому фактору, в отношении которого его в течение продолжительного времени систематически закаливали. Процесс закаливания организма должен проходить постепенно, процедуры закаливания следует проводить осторожно, понемногу увеличи-

вая их интенсивность. При выборе закаливающих процедур следует учитывать индивидуальные особенности организма.

- Дыхание — синоним жизни, своеобразный ключ к скрытой жизни нашего тела. Знание устройства и механизма работы органов дыхания необходимо каждому человеку.
- Важное значение для работоспособности руководителя имеют тишина и окружающие нас цвета.

Практическое задание

ТЕСТ «ЗДОРОВЫ ЛИ ВЫ ФИЗИЧЕСКИ?»*

Подчеркните ваш вариант ответа на приведенные ниже вопросы:

1. Насколько вы активны? Как часто вы занимаетесь физическими упражнениями:
 - а) 4 раза в неделю?
 - б) 2–3 раза в неделю?
 - в) менее 1 раза в неделю?
2. Какое расстояние вы проходите пешком в течение дня:
 - а) более 4 км?
 - б) около 4 км?
 - в) менее 1,5 км?
 - г) менее 700 м?
3. Отправляясь на работу или по магазинам, вы:
 - а) как правило, идете пешком или едете на велосипеде?
 - б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде?
 - в) иногда идете пешком или едете на велосипеде?
 - г) всегда добираетесь на работу на общественном транспорте или на автомобиле?
4. Если перед вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, вы:
 - а) всегда поднимаетесь по лестнице?
 - б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у вас в руках тяжести?
 - в) иногда пользуетесь лифтом?
 - г) всегда пользуетесь лифтом?
5. По выходным вы:
 - а) несколько часов работаете по дому или в саду?
 - б) как правило, вы целый день проводите в движении, но в течение этого дня вы не занимаетесь никаким физическим трудом?
 - в) совершаете несколько прогулок?
 - г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор?

* Литвинцев Н.А. Тест «Здоровье и работоспособность» // Управление персоналом. — 1997. — № 11. — С. 96–101.

Ключи:

- а) 4 балла; в) 2 балла;
б) 3 балла; г) 1 балла.

Подсчитайте очки:

18 баллов и больше — вы очень активны и вполне здоровы физически.

12—18 — вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения физической формы.

8—12 — вам стоило бы больше заниматься физическими упражнениями.

8 баллов и меньше — вы ленивы и неактивны, физические упражнения вам просто необходимы.

Контрольные вопросы

1. Как влияют физические нагрузки на работоспособность человека?
2. Назовите основные рекомендации по рациональному питанию.
3. Сколько времени необходимо отводить для сна?
4. Назовите основные правила закаливания организма.
5. Перечислите основные правила рационального дыхания.
6. Какое значение для работоспособности руководителя имеют окружающие нас шум и цвета?

Рекомендуемая литература

Афонин И., Травкина В. Как прекрасен этот мир, посмотри! — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 288 с.

Герберт Ш. Натуральная гигиена. — СПб.: Здоровье, 1993.

Гросс Г.Ф. Побеждать на работе и дома: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1997. — 312 с.

Жикаренцев В.В. Путь к свободе: Кармические принципы возникновения проблем, или Как изменить свою жизнь. — СПб.: ООО «Золотой век», 1998. — 224 с.

Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. — М.: Знание, 1988. — 250 с.

Комаров Е.И. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Малахов Г.П. Создание собственной системы оздоровления. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. — 302 с.

Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995. — 72 с.

Хей Л.Л. Исцели себя сам. — М.: ТОО «Природа и человек», 1997. — 416 с.

ГЛАВА 20

ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВЫЕ РЕЗЕРВЫ РАБОТОСПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Душевное здоровье — это возможность жить полной жизнью. Это не только возможность, но и способность и желание жить содержательно.

Мартти Палохеймо, финский врач

Мобилизация волевых качеств руководителя — Эмоциональный потенциал работоспособности

20.1. Мобилизация волевых качеств

Руководство трудовыми коллективами в новых условиях хозяйствования становится все более сложным, все более ответственным, требующим все большей творческой отдачи от руководителей, больших затрат физических сил и умственной энергии.

В этих условиях особое значение приобретают волевые качества руководителя: упорство в работе, настойчивость и целеустремленность, воспитание потребности доводить начатое дело до конца.

Способность руководителя противоборствовать возрастающей сложности управленческого труда может быть усилена воспитанием чувства долга перед обществом, перед своим трудовым коллективом, повышением силы воли, личной требовательности к себе, ответственности перед обществом и коллективом за конечные результаты работы.

Важной основой работоспособности человека можно назвать деятельное, активное, хорошее настроение. Если человек им заряжен, то его здоровье способно преодолевать многие «острые рифы» и «подводные камни». Мощный интеллектуальный, эмоциональный потенциал — это колоссальный фактор здоровья. Известно, например, что попавший в тяжелейшую автомобильную катастрофу академик Л.Д. Ландау жил и тогда, когда практически жить было невозможно. Уже написано немало исследований этого феномена, но вывод авторов единодушен: жизнь Ландау сохранял его мощный дух.

Поддерживать в себе высокий потенциал духа можно по-разному, обходясь без тонизирующих химических лекарств. А уж если

надо взбодриться, то следует встать под трехминутный сильный, приятный поток воды. Такой душ способен поддержать бодрое состояние, улучшить настроение.

Труд руководителя требует периодического отдыха. Еще в начале века физиолог И.М. Сеченов установил, что во время труда и после него быстрее устраняет утомление не полный покой, а смена деятельности — активный отдых [73, с. 26]. Через каждый час работы нужно размяться: глубоко вдохнуть, распрямиться или даже прогуляться по кабинету. Но такая зарядка не должна отвлекать от проблемы, которой только что занимался человек (люди работают в соответствии со своим психологическим укладом: одни медленно вработываются, другие включаются в работу сразу). Рекомендовать всем одновременный перерыв на физкультуру — значит просто помешать многим людям думать.

Хорошим стимулятором, предохраняющим от умственного переутомления, если им не злоупотреблять, является кофе. Если химические стимуляторы — враги здоровья и принимать их врачи рекомендуют как можно реже, то стимуляторы растительного происхождения такого отрицательного воздействия не оказывают. Да и кофеина в кофе очень мало, всего 2—3%. Ничего, кроме пользы, от одной чашечки кофе не будет.

Новейшие руководства по гомеопатии при физическом утомлении рекомендуют свыше двух десятков средств, а при умственном утомлении их число почти в 2 раза больше.

Некоторые люди говорят: «Я не бросаю курить потому, что сигареты помогают мне работать». Верно, никотин — это кнут, который подхлестывает сердечно-сосудистую систему, временно улучшает кровообращение, в частности кровообращение головного мозга. Бросив курить, многие в первое время не способны по-настоящему творчески работать. Но это явление временное, и продолжается оно лишь 2—3 недели. Затем человек начинает работать в полную силу.

Некоторые считают, что если немного выпить, то они, как им кажется, становятся общительными, остроумными, энергичными, работоспособными.

Люди, которые нещадно подстегивают свой организм, прибегая к подобным методам стимулирования, сокращают срок своей творческой деятельности, не достигая 60, а зачастую даже 50 лет.

Итак, следует запомнить: мощный волевой потенциал — это колоссальный фактор работоспособности. Контрастный душ способен поддерживать бодрое состояние организма, улучшать настроение. Труд руководителя требует пауз для разминки. Кофе — хороший стимулятор, предохраняющий от умственного пере-

утомления. Обращение же к сигаретам и алкоголю сокращает срок творческой активности руководителя.

20.2. Эмоциональный потенциал работоспособности

Руководитель трудового коллектива чаще всего живет своей работой. Мысли о работе сопровождают его повсюду, ему трудно отключиться от них. И если он находит в своей работе удовлетворение, то в этом случае проблемы управленческого труда разжимают свой пресс. Любовь к своему делу дает человеку новые импульсы работоспособности.

Если присмотреться к работе руководителя, можно выделить *два типа их отношений к выполнению своих обязанностей*. Условно назовем эти типы «А» и «Б».

Люди типа «А» отличаются чувством ответственности, честолюбием, постоянным стремлением к успеху. Они вечно загружены работой, пренебрегают отдыхом, активны в достижении целей. Человек типа «А» — жесткая, конфликтная, эмоциональная личность.

К типу «Б» относятся спокойные, неторопливые, уравновешенные люди. Они не берут на себя дополнительные нагрузки, любят и умеют отдыхать. На производстве они думают о работе, в отпуске — об отдыхе, дома — о семье. Эти люди степенны, добродушны, легко переносят трудности и невзгоды жизни, в меру эмоциональны.

У людей типа «А» нервная система не располагает достаточным запасом прочности, поэтому в условиях стрессов у них чаще развиваются срывы. Значительно устойчивей люди типа «Б». У них недолго длятся такие отрицательные эмоции, как тревога, гнев, печаль, страх. Они реально оценивают события.

Эти модели типов руководителя помогают целенаправленно заяться профилактикой нарушений здоровья и максимально повысить работоспособность. Для этого необходимо выяснить, к какому типу вы больше тяготеете, а затем оценить сильные и слабые стороны своего типа личности. Например, люди типа «А» могут использовать рациональную организацию труда, аутогенную тренировку и другие методы защиты нервной системы от перегрузок. Самоанализ будет полезен и людям типа «Б», ведь они смогут проявлять больше деловой инициативы, активнее участвовать в общественной и трудовой жизни, научатся соперничать ближним.

Но если работа не увлекает руководителя, не приносит ему удовлетворения, тяготит его — отрицательные последствия для

работоспособности практически неизбежны. Следовательно, удовлетворенность работой, успехи на работе являются важным психологическим условием обеспечения высокой работоспособности руководителя.

Какие резервы лежат, можно сказать, на поверхности?

Следует запомнить: любовь к своему делу дает руководителю новые импульсы работоспособности. Необходимо применять рациональные приемы труда: перед началом работы следует все продумать, не начинать работу, пока не приготовлены нужные материалы, в работу надо входить постепенно, во время работы не отрываться для другого дела.

Опыт показывает, что люди, добившиеся успехов в управленческой деятельности, как правило, имеют благополучные семьи, характеризующиеся хорошим, «комфортным» морально-психологическим климатом.

Руководителям часто приходится разрываться между семьей и работой: и то, и другое требует большой самоотдачи.

Воспитание оптимизма и жизнерадостности. Чтобы сохранить творческую активность, человек должен жить в атмосфере доброжелательности. Доброта, доверие, дух творчества в производственном коллективе — все это способствует стабильному состоянию человека, не напрягает его нервную систему. В такой обстановке человека чаще обходят склерозные поражения сосудов, инфарктные состояния, другие тяжелейшие недуги. Конечно, создание благоприятного психологического климата зависит не только от вас. Поэтому каждый руководитель должен вырабатывать в себе защитную реакцию на нервные напряжения, должен научиться переживать их «философски». К сожалению, пропаганда психологической культуры среди населения у нас поставлена пока плохо. Подавляющее большинство людей, если и слышали об аутотренинге, то не имеют никакого понятия на тот счет, как его применять. Психологов же, которые могли обучить людей поведению в той или иной жизненной ситуации, крайне мало. И важный путь здесь — самообразование, овладение простейшими навыками психотерапии, возможности которой поистине огромны. Вера в благотворное воздействие физических упражнений во сто крат повышает их эффективность. Умение сдержаться иной раз предотвращает катастрофу в конфликтной ситуации.

Наше настроение прямо влияет на здоровье. Думающий о несчастьях чаще и становится несчастным, думающий о болезнях чаще и заболевает. Правильно думать — значит уметь приводить мысли в порядок, направлять их сознательно в позитивную сторону. Кто этим обладает, может твердо поставить свое здоровье

на прочную основу. Тело, ум и психика, душевное состояние взаимосвязаны, и неблагополучие одного из них влечет разлад в другом. Важную роль в сохранении здоровья, в борьбе с болезнями играет и самовнушение. Оно тем сильнее, чем больше вы верим в его силу.

Непреложным жизненным правилом должно быть сохранение высокого темпа жизни. Увлеченный делом ни на что не обращает внимания, не раздумывает над своими слабостями и недугами. Нужно наполнить каждый день своей жизни заботами и надеждами, а не страхами, и тогда она обретает дополнительную радость, принесет удовлетворение. Чтобы как-то нейтрализовать действие стрессов, надо уметь «разряжаться»: полноценно отдыхать не только в отпуске, но и каждый день, пойти на танцы, в сауну... Нужно иметь какое-нибудь хобби. Лучше не принимать снотворных таблеток, поскольку многие из них действуют 14 ч, и после ночи долго держится ощущение разбитости, усталости.

Большое значение для стабилизации нервной системы руководителя и психологической разгрузки имеет внеслужебное время. Распределяется оно у различных руководителей по-разному. Можно привести примерное распределение этого времени: передвижение на работу и с работы — 5—10%, сон — 50%, домашний труд — 20%, свободное время — 20%. Таким образом, не более одной трети внеслужебного времени можно рассматривать как собственно свободное время.

Американский философ Б. Фуллер писал: «Я прожил 70 лет. Это составляет 600 тыс. ч. Из них 200 тыс. я проспал, 100 тыс. ушло на то, чтобы есть, пить, восстанавливать свое здоровье, 200 тыс. ч я учился и зарабатывал на жизнь, 60 тыс. ч я провел в дороге. Остаток времени, которым я мог располагать свободно, составил всего 40 тыс. ч или около полутора часов в день». В итоге за семьдесят прожитых лет — полтора часа в день собственно свободного времени.

Значительно меньше свободного времени у большинства руководителей.

Но количество свободного времени — только один показатель его использования. Другой, значительно более важный его показатель — это то, чем оно заполнено. Как писал С.Я. Маршак:

«...Время растяжимо —
Оно зависит от того,
какого рода содержимым
вы наполняете его».

Некоторые руководители стараются подчеркнуть, что у них нет свободного времени. Этим не стоит гордиться. Дело в том, что свободное время необходимо для успешного формирования руководителя, а это значит, и для успешного выполнения им служебных обязанностей. Поэтому руководитель должен иметь определенное свободное время и, что еще важнее, уметь правильно его использовать.

Иногда руководители гордятся тем, что никогда или почти никогда не отдыхают. Но ведь даже в отношении машины, работающей на износ, такая работа считается не самой эффективной. А здесь речь идет о человеке.

Руководитель не может относиться к своей работоспособности только как к своей собственности. Необходимо соблюдение правильного режима работы, строгое чередование работы и отдыха. Всегда ли мы понимаем, что отдых — это предпосылка, необходимое условие для успешного выполнения основной работы?

Другой аспект свободного времени — это воздействие на личность. То, как проводит человек свободное время, в значительной мере формирует его. То, с кем он встречается, с кем говорит, какие читает книги и смотрит фильмы, изо дня в день самым глубоким образом влияет на его интеллект, характер, даже на нравственные качества.

Общение. Человеку, существу социальному, потребность в общении присуща в высшей степени.

Казалось бы, смысл общения в обмене информацией. На первый взгляд, так оно и есть. Человек, с которым есть о чем поговорить, интересен, приятен для нас. Но почему же, если мы узнаем, что этот человек причинил кому-то зло, совершил бесчестный поступок, становится для нас неинтересен, и пропадает желание общаться с ним? Значит, дело не только в одной информации. Видимо, глубокий смысл общения в другом: в обмене своего рода добрыми чувствами. А слова, которые произносятся, разговоры — это внешнее, это то, что лежит на поверхности процесса общения.

Эмоциональная приязнь к человеку во многом определяется чувством подобия себе. Например, страстные спорщики обычно группируются с себе же подобными. Дискуссии, которым они предаются, доставляют каждому из них максимум радости.

Есть понятие «психологический комфорт». Если при общении с человеком вы не испытываете напряжения, если вам с ним легко и свободно — это и есть ощущение такого комфорта. В свободное время осознанно или неосознанно мы стараемся окружить себя именно такими людьми.

Увлечения. Часто интересы человека не ограничиваются рамками его специальности, и в свое свободное время он находит занятие, весьма далекое от его основной профессии. Например, М.Н. Тухачевский, будучи начальником Генерального штаба Красной Армии, в свободное время делал скрипки, Д.И. Менделеев не менее увлеченно, чем химией, занимался изготовлением чемоданов. Как-то, когда он покупал в лавке материал для своего ремесла, продавца спросили: «Кто это такой?»

«Как же-с, — ответил продавец. — Неужели не узнали? Их все знают. Это известный чемоданных дел мастер Менделеев-с». Другой известный химик, А.М. Бутлеров, был специалистом в области пчеловодства и даже президентом общества пчеловодов. А знаменитый математик Н.И. Лобачевский все свободное время посвящал садоводству. Он был награжден серебряной медалью за успехи в этой области.

Очевидно, этот интерес к другим сферам деятельности закономерен. Особенно в наше время, когда происходит все большая специализация, такого рода увлечения позволяют человеку сохранить разносторонность интересов, многогранность своей личности.

Итак, эмоциональное состояние имеет очень важное значение для работоспособности и здоровья, особенно благоприятное влияние оказывают положительные эмоции. Еще древние врачи замечали, что веселые люди быстрее выздоравливают. Выдающийся русский хирург, основатель военно-полевой хирургии Н.И. Пирогов также подметил, что раны у солдат-победителей заживают быстрее, чем у побежденных, хотя и те и другие лечатся в одном госпитале...

Психологическое состояние человека сложным образом влияет на все внутренние физиологические процессы. Механизмы этого влияния только в общих чертах установлены физиологией.

Любая возникшая потребность создает некое неудобство, дискомфорт, возникает поисковая реакция достижения цели, начинаются активные действия, чтобы удовлетворить потребность. И когда эти действия достигают цели, возникает чувство радости, удовлетворения.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, откуда у вас берутся силы, когда вам необходимо преодолеть личные невзгоды? Наверняка вы отвечали себе, что черпаете их главным образом из внутренней энергии.

Внутренней энергией обладает каждый, но в разной мере. До сих пор, правда, неясно, откуда берется эта энергия. Существуют различные источники, питающие ее. У одного источником является религиозная вера, у другого — сильное самосознание, чувство ответственности и т.д.

Ясно одно, что источники внутренней энергии неограниченны. Мы не можем постоянно черпать из них энергию, иначе они иссякнут. Мы должны бережно и экономно расходовать ее, не тратить попусту и не позволять другим «вытягивать» ее из нас, причиняя тем самым вред.

Тот, кто пребывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Человек же с кипучей энергией особенно быстро истощает ее, так что у него не остается сил сконцентрироваться на главном.

Следовательно, мы должны следить за тем, чтобы расслабление и концентрация находились в оптимальном отношении. Этого добиться не так просто в наше бурное время, насыщенное стрессовыми ситуациями, ставящими перед нами все новые и новые проблемы, загоняющими нас порой в патовые положения.

Физиологи считают, что человек, избегавший трудностей, не испытывает подлинной радости. Серая, немая, скучная жизнь не обеспечивает процветающего здоровья. Для здоровья остро необходима радость. А чтобы испытать ее, нужно не бояться идти навстречу трудностям и ставить большие жизненные цели. Если эти цели совпадают с целями общества, то человек получает наивысшую человеческую радость.

Замечено, что манера людей общаться с ближними является в значительной мере отражением того, как ближние сами делают это. Простой пример. Спросите о чем-нибудь человека шепотом, он невольно ответит вам на пониженных тонах. Прокричите ему вопрос — он ответит вам так же.

Иными словами, исходная благожелательность является условием ответной благожелательности тех, кто нас окружает.

Главное средство создания положительного эмоционального фона — это слово. «Слово для человека, — писал И.П. Павлов, — является сильнейшим условным раздражителем, не имеющим равного себе ни в количественном, ни в качественном отношении среди других раздражителей». Это значит, каждое слово, которое мы слышим и тем более произносим, оставляет глубокий след в нас самих. Злословия по отношению к другому человеку, мы наносим вред не только тому, о ком говорим, но и себе самим, своей психике, своему видению мира. Вот почему так важно уметь подавить в себе это. «Умейте в каждой вещи найти не худшее, а лучшее, — не уставал повторять Станиславский. — Не худшее, а лучшее».

Об этом же, об умении видеть лучшее, писал известный русский художник Н. Рерих: «Учиться радости, учиться видеть лишь доброе и красивое! Если мы загрязнили глаза и слова наши, то

надо учиться их очистить. И у нас жизнь разрастается, и нам недосуг будет всматриваться в несправедливое. Отойдет ликование злобы. И у нас откроется глаз добрый».

«Глаз добрый», благожелательность к людям и есть то, что ведет к появлению положительных эмоций. Безусловно, умение создавать положительные эмоции сначала потребует усилий. Но только сначала, пока эти усилия не станут привычкой, чертой характера.

Психопрофилактика. В последние годы исследователи все чаще стали обращаться к рассмотрению способностей людей справляться с различными жизненными ситуациями. Указывается, что патологические изменения в организме не зависят непосредственно от характера стрессора, но обусловлены способностью или неспособностью человека преодолевать возникшие жизненные трудности и связанные с ними изменения в организме. Здоровье — это результат эффективного преодоления трудностей, не испытывая стресса (или испытывая его лишь в незначительной степени), они не вызывают заметных изменений здоровья. Если же человек не в состоянии справиться с трудностями или нуждается в значительном усилии, чтобы их преодолеть, то он испытывает состояние стресса, который неблагоприятно воздействует на здоровье. Можно сказать, что каждый человек в значительной мере создает свои собственные стрессовые факторы, которые вызывают нарушения здоровья.

Фактором, смягчающим действие стресса, является социальная поддержка. Хорошо известно, что тот легче переживает удары судьбы, кто имеет поддержку со стороны окружающих его людей, что создает ощущение защищенности, одобрения, признания. Социальная поддержка включает в себя несколько компонентов, которые выполняют ряд поддерживающих функций: чувство надежности партнеров по работе, общение, как таковое, получение подтверждения своей значимости, привязанности, возможности кого-то воспитывать и растить. Социальная поддержка со стороны членов семьи и вышестоящего начальника оказалась наиболее эффективной в смягчении влияния производственного стресса на здоровье. Хорошие отношения с подчиненными на работе служат своеобразным буфером против влияния стресса и являются одной из форм социальной поддержки.

Выделяются две основные формы снятия стресса: изменение психотравмирующей ситуации и контролирование (регулирование) своего эмоционального состояния. Если нельзя изменить ситуацию, необходимо изменить отношение к ней.

Уберечься от болезни человек может, не только пассивно избегая вредных воздействий, но и активно преодолевая их. Ученые доказали позитивную роль активности организма и личности в предотвращении целого ряда патологических состояний и негативную роль пассивности, как предпосылки развития разнообразных болезненных состояний. Известны данные о том, что в период войны, несмотря на широкое распространение среди населения иштепсивного и длительного эмоционального напряжения, не было отмечено увеличения таких заболеваний, как гипертония, язвенная болезнь желудка. Среди жителей блокадного Ленинграда почти не отмечалось вышеуказанных болезней, однако число их возросло после снятия блокады. Такие парадоксальные явления объясняются активностью человека, находящегося в экстремальных условиях. Они показывают, что болезненное воздействие оказывает не столько сама стрессовая ситуация, сколько тип поведения человека.

Широкое распространение для уменьшения стресса или предупреждения его получили различные релаксационные методики, в том числе аутогенная тренировка. Психическое напряжение непосредственно связано с напряжением мускулатуры. Чтобы добиться душевного равновесия, необходимо, прежде всего, научиться мышечному расслаблению.

Аутогенная тренировка, как один из методов психопрофилактики и психогигиены, представляет собой вид самотренировки, в основе которого лежит самовнушение. Приемы аутотренинга находят применение у здоровых людей, используют ее с целью совершенствования свойств личности, тренировки гибкости и пластичности поведения в бытовой и производственной обстановке, для ослабления или нейтрализации эмоционального перенапряжения. Расслабив мышцы лица, рук, ног, нервные центры головного мозга, контролирующие их работу, переходят в состояние покоя и тем самым оказывают нормализующее влияние на работу других центров головного мозга, регулирующих деятельность внутренних органов. Они начинают «работать» более экономно и спокойно (понижается артериальное давление, нормализуются пульс и дыхание). В состоянии расслабления и спокойствия человеку легче вызвать наступление сна, уменьшить беспокойство и тревогу, т.е. человек получает «личное оружие» психологической самозащиты.

Люди не в состоянии скроить свои чувства по заказу, включать или выключать их подобно электрическому освещению. Но если они не поддаются непосредственному управлению, это можно сделать косвенным путем.

Если не удастся вытеснить негативные чувства, то надо «подменить» их положительными чувствами. Помните, что чувство следует за образом. Как только у вас возникают чувства нежелательного характера, вы не должны концентрировать на них внимание, пытаясь изгнать их. Вместо этого немедленно заполняйте ваше воображение приятными образами, представлениями и воспоминаниями. А негативные чувства пусть позаботятся о себе сами. Вы вдруг обнаружите, что у вас возникли новые чувства, соответствующие вашим мысленным образам и воспоминаниям.

Когда вы слышите музыку, которая вам не нравится, вы ведь не пытаетесь заставить проигрыватель изменить мелодию, вы просто меняете пластинку. И так, просто воскресите в памяти другие образы, и чувства придут сами собой. Постоянно помните об этой возможности, о том, что в ваших силах устроить свою дальнейшую жизнь по-новому.

Следует еще раз подчеркнуть, что, каким бы ни было ваше представление о счастье, оно всегда связано с достижением важной цели, с радостной, полноценной жизнью. Максвелл Мольц в своей книге «Я — это Я, или Как стать счастливым» писал: «Вера в свои силы, в свои способности, оптимизм, решительность продлевают молодость, продлевают жизнь, помогают обрести успех и счастье. Пусть вами владеет лишь «ностальгия по будущему».

Умение обрести спокойствие и расслабиться [82]. Как же обрести спокойствие?

Чтобы обрести это умение, придерживайтесь следующих рекомендаций.

1. Наилучший способ подготовиться к завтрашнему дню — хорошо выполнить сегодняшние дела.
2. Если возникла ситуация, рождающая у вас чувство беспокойства, то:
 - а) спросите себя: «А что произойдет в худшем случае?»;
 - б) спокойно разберитесь в ситуации и постарайтесь найти способ улучшить этот наимудший вариант.
3. Чтобы не впадать в отчаяние, активизируйте свою деятельность.
4. Не теряйте душевного равновесия из-за пустяков.
5. Примиряйтесь с неизбежными обстоятельствами.
6. Не давайте себе увязнуть в неприятностях, умеете вовремя остановиться.
7. Думайте о светлом, бодритесь, и вы будете чувствовать себя веселым и добрым.
8. Попытка расквитаться с недругами выходит себе дороже. Не следует тратить время на людей, которых не любите.

9. Не будем огорчаться по поводу неблагодарности, будем находить радость, не ожидая благодарности, а отдавая ее.
10. Будьте практичными. Если судьба преподносит лимон, постарайтесь из него сделать лимонад.
11. Считайте свои удачи, а не несчастья.
12. Не думайте о себе, проявите интерес к другим людям. Старайтесь ежедневно делать что-то доброе, приносящее радость другим.
13. Не подражайте другим, будьте самим собой.
14. Помните, что несправедливая критика зачастую является скрытым комплиментом. Она означает, что вы вызвали зависть.
15. Поступайте так, как считаете следует поступать.
16. Ведите учет ошибок, которые вы совершили, будьте самокритичны. Не следует рассчитывать на собственное совершенство во всем.
17. Заведите блокнот для «вдохновенного чтения». Записывайте туда стихи, цитаты, вызывающие у вас чувство бодрости.
18. Не задерживайте слишком долго внимания на недостатках других людей.
19. Прежде чем лечь спать, составьте план работы на завтра.
20. Умейте расслабиться во время работы и отдыха.
21. Отдыхайте до того, как вы утомитесь.
22. Отнеситесь к своей работе с энтузиазмом.
23. Если вас беспокоит бессонница, то: вставайте, работайте или начинайте читать до тех пор, пока не появится сонливость; помните, что никто не умер от бессонницы; расслабьте мышцы тела, включайте сонливость; давайте себе такую физическую нагрузку, после которой не заснуть станет невозможно.

Можно рекомендовать следующие, достаточно простые способы расслабиться.

1. Почувствовав усталость, ложитесь на пол, подстелив одеяло или коврик. Вытянитесь, прижав удобное положение. Делайте это не реже двух раз в день.
2. Закройте глаза и дышите медленно. Повторяйте про себя: «Солнце светит. Небо голубое, прекрасное. Природа спокойна. Я спокоен и здоров».
3. Если вы не можете лечь на пол, то можете достигнуть эффекта, сидя на жестком стуле. Сидите прямо. Положите руки ладонями вниз на верхнюю часть бедра.
4. Напрягите пальцы ног, затем расслабьте. Далее, напрягите икроножные мышцы и расслабьтесь снова. Медленно

двигайтесь таким образом вверх по телу, напрягая и расслабляя мышцы. Наконец, медленно вращайте голову в одну, а затем в другую сторону.

5. Успокойтесь с помощью медленного ритмичного дыхания. Оно является одним из лучших способов, чтобы успокоить нервы.

Физическое и психическое здоровье в огромной степени зависит от энергетического баланса в нашем организме. При мощной энергетике люди практически не болеют. Поэтому важно научиться регулировать и усиливать свою биоэнергетику.

Следует запомнить: доброта, доверие, дух творчества в коллективе — все это способствует стабильному психологическому состоянию человека. Каждый руководитель должен выработать в себе защитную реакцию на нервные напряжения, должен овладеть аутотренингом. Надо уметь «разряжаться», полноценно отдыхать не только в отпуске, но и каждый день. Главное средство создания положительного эмоционального фона — это слово. Оно оставляет глубокий след в нас самих. Злословия по отношению к другому человеку, мы наносим вред не только тому, о ком говорим, но и своей психике. Умение создавать положительные эмоции должно стать привычкой, чертой характера.

Резюме

- В новых условиях жизнедеятельности особое значение приобретают волевые качества руководителя:
 - упорство в работе;
 - настойчивость и целеустремленность;
 - воспитание потребности доводить начатое до конца.
- Важной основой работоспособности делового человека является деятельное, хорошее настроение. Мощный интеллектуальный и эмоциональный потенциал — это колоссальный фактор здоровья.
- Любовь к своему делу дает руководителю новые импульсы работоспособности. Необходимо применять рациональные приемы труда:
 - прежде чем приступать к работе, надо все продумать;
 - не начинайте работу без нужных материалов, инструментов;
 - входите в работу постепенно;
 - во время работы не отрывайтесь на ненужные дела;
 - завершив работу, приведите в порядок рабочее место.

- Важное значение для работоспособности и здоровья имеет положительное эмоциональное состояние. Чтобы сохранить творческую активность, руководитель должен жить и работать в атмосфере доброжелательности.
- Неблагоприятное воздействие на здоровье оказывает состояние стресса. Существуют две основные формы снятия стресса:
 - изменение психотравмирующей ситуации;
 - контролирование (регулирование) своего эмоционального состояния.
- Труд менеджера требует периодического отдыха, смены рода занятий, локализации стрессовых ситуаций. Большое распространение для уменьшения стресса получили различные релаксационные методики и аутогенная тренировка.

Практическое задание

Упражнение выполняется в положении на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя следующие утверждения:

0. Я совершенно спокоен и расслаблен.

Цель: общее успокоение вегетативной нервной системы.

1. Моя правая рука (для левши — левая рука) — очень тяжелая.

Цель: мышечное расслабление.

1а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

2. По моей правой (левой) руке распространяется тепло.

Цель: снятие напряжения с кровеносных сосудов.

2а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

3. У меня спокойный и ровный пульс.

Цель: успокоение и ритмизация системы кровообращения.

3а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

4. Я дышу спокойно и ровно.

4а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

5. По моему телу разливается тепло.

Цель: снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта.

5а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

6. Мой лоб прохладен.

Цель: снятие напряжения с сосудов головного мозга.

6а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

7. Выход из состояния аутогенной тренировки. Тренировка заканчивается вполне определенным образом.

7а. Сжать руки.

7б. Несколько раз энергично согнуть и разогнуть в локтях обе руки.

7в. Открыть глаза.

Контрольные вопросы

1. Что подразумевается под эмоционально-волевыми ресурсами работоспособности?
2. Дайте рекомендации по активизации волевых качеств.
3. Охарактеризуйте систему самоорганизации личного здоровья.
4. Охарактеризуйте типы отношений руководителя к выполнению обязанностей.
5. Каковы рациональные приемы труда руководителя?
6. Как влияет атмосфера доброжелательности на человека?
7. Какие вы знаете способы расслабления и обретения спокойствия?

Рекомендуемая литература

Амосов Н.М. Раздумья о здоровье. — М.: Физкультура и спорт, 1987. — 64 с.

Гросс Г.Ф. Побеждать на работе и дома: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, 1997. — 312 с.

Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жизнь. — М.: Прогресс, 1990. — 700 с.

Комаров Е.Н. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Линдемман Х., Селье Г. Система психофизического саморегулирования: Пер. с нем. — Минск: РЭНАР, 1992. — 159 с.

Малахов Г.П. Биосинтез и биоэнергетика. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. — 307 с.

Малахов Г.П. Создание собственной системы оздоровления — СПб.: ИК «Комплект», 1996. — 302 с.

Мольц М. Я — это Я, или Как стать счастливым. — М.: Яхтсмен, 1994.

Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.

Пил Н. Спасательный круг: Пер. с англ. — М.: «Прогресс» — «Культура», 1994. — 240 с.

Рейндотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995. — 72 с.

Свит К. Соскочить с крючка. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с.

Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и в беде // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Хей Л.Л. Исцели себя сам — М.: ТОО «Природа и человек», 1997. — 416 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

Я сама справляюсь со стрессом / Автор-сост. Л.С. Вечер.— Минск: ООО «Кузьма», 1998. — 224 с.

ГЛАВА 21

ГИГИЕНА УМСТВЕННОГО ТРУДА И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если руководитель показывает подчиненному, что он раздражен и не может контролировать свои эмоции, значит, ему надо заняться чем-нибудь другим, а не работой с людьми.

Мишель Фадуль,
французский бизнесмен

Гигиена умственного труда руководителя — Психологическая подготовка менеджера к работе

21.1. Гигиена умственного труда руководителя

Каждый менеджер знает и не подвергает сомнению, что профессиональные навыки и знания необходимо постоянно обновлять и пополнять, т.е. постоянно заботиться о своей профессиональной компетентности. Многие менеджеры стараются как-то заботиться о своем физическом здоровье, но большинство руководителей не уделяют должного внимания заботе о своем психическом состоянии, не придают значения режимам работы и отдыха. А ведь деятельность менеджера связана с постоянным напряженным умственным трудом, и, если не заботиться о своем психологическом состоянии, это может негативно сказаться на здоровье и творческих возможностях.

Данная глава посвящена работе менеджера над самим собой и затрагивает два основных аспекта этой проблемы: гигиену умственного труда руководителя и психологическую подготовку к работе.

Гигиена умственного труда руководителя включает в себя заботу о своей нервной системе, работоспособности, умственном потенциале.

Психологическая подготовка руководителя к работе рассматривает развитие особого управленческого мышления, самосовершенствование, умение управлять своими чувствами и эмоциями.

Но руководитель должен уметь управлять не только своими чувствами, он должен научиться управлять психологическим состоянием своих подчиненных. Однако это уже тема отдельного разговора.

Таким образом, рассматриваемая в главе проблема является важной частью системы персонального менеджмента и существенно дополняет картину самоорганизации руководителя.

Тренированность нервной системы

Для напряженной работы руководителя особенно важна тренированность нервной системы. Эмоциональное напряжение воспринимается тем легче, чем большим опытом, навыками выхода из трудных ситуаций обладает человек. Неопытный человек всегда гораздо острее испытывает напряжение, чем человек, уже имевший дело с подобными ситуациями и преодолевший их. Вот почему необходимо тренировать нервную систему, закалять организм в борьбе с трудностями. И делать это необходимо с самых ранних лет жизни. Неопровержимо доказано, что нервная система, лишённая необходимости решения сложных задач, неизбежно развивается по типу слабой нервной системы, для которой даже небольшие трудности могут оказаться роковыми. Многие известные врачи и педагоги утверждают, что родители, по существу, вредят детям тем, что слишком многое делают для них, окружая ребенка чрезмерной заботой и вниманием, оберегая его от любых жизненных проблем.

Вулканы периодически извергаются и то же происходит время от времени с людьми, работающими в обстановке повышенного напряжения. Например, с руководителями крупных предприятий. А в целом же, как установили в американском институте профилактики психологического здоровья, большинство людей взрывается гневом из-за чего-то или кого-то по крайней мере раз в день.

По мнению исследователей, обоснованные вспышки гнева более «полезны» для здоровья, чем его подавление. Последнее может привести к депрессии и сказаться на творческой активности, создать серьезные проблемы на работе.

Для того чтобы определить, является ли ваше выражение гнева «здоровым», рекомендуется подумать над тем, как вы закончили бы следующее предложение:

Когда я полон гнева, я...

- иду пройтись, чтобы обдумать ситуацию;
- громко ругаюсь;
- занимаюсь физическими упражнениями;
- разбиваю настольную лампу;
- объясняюсь с тем, кто меня разгневал;
- покупаю какую-нибудь дорогую вещь;
- переношу гнев на близкого человека.

Как считают исследователи, любой из этих вариантов будет говорить сам за себя. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но, когда эти минуты часто повторяются, когда после них человек испытывает чувство опустошенности, это уже тревожный сигнал.

По данным анкетирования, 49% американских врачей рекомендуют своим пациентам завести домашнее животное — кошку, собаку или птицу: общение с ними снимает нервные стрессы, помогает сохранить душевное равновесие.

Польский журнал «Пшекруй» опубликовал следующую анкету для определения степени своей нервозности.

1. Близко ли вы принимаете к сердцу мелкие неудачи и разочарования?
2. Есть ли у вас трудности в общении с окружающими?
3. Перестали ли вам доставлять удовольствие мелкие радости жизни?
4. Можете ли вы «отключиться» от мрачных мыслей?
5. Чувствуете ли вы необоснованную неприязнь по отношению к некоторым людям и некоторым житейским ситуациям, чего раньше за собой не замечали?
6. Чувствуете ли вы недоверие к людям?
7. Уверенно ли вы выполняете свои обязанности, и не мучает ли вас мысль о собственной никчемности?

Если вы утвердительно ответили на эти вопросы, то над состоянием своих нервов следует задуматься.

Нервная реакция и высокие нервные напряжения в форме раздражения являются следствием неправильного поведения руководителя. С этим следует бороться.

Польские специалисты рекомендуют для раздражительных людей несколько правил:

1. *Не старайтесь остаться со своими неприятностями наедине.* Выберите для этого человека рассудительного, уравновешенного. В девяти из десяти случаев это поможет, а иногда даже позволит посмотреть на больной вопрос другими глазами.
2. *Умейте на время отвлечься от своих забот.* Заставьте себя хотя бы ненадолго сбросить гнет неприятностей. Кино, хорошая книга, прогулка, встреча с друзьями помогут вам это сделать.
3. *Не впадайте в гнев.* Из опыта известно, что после каждой вспышки гнева наступает чувство недовольства собой. Вам несколько не стало лучше, а напротив, как будто бы еще хуже. Постарайтесь отложить решение конфликта до утра, когда приступ гнева пройдет. Хорошо отвлечься от него с

помощью какой-нибудь физической работы по дому или саду. Если вам удастся победить гнев, это только поможет лучше разрешить конфликт.

4. *Иногда нужно уступить.* Упрямо настаивая на своем, мы часто бываем похожи на капризных детей. Сохраняйте свою точку зрения, но делайте это спокойно. В конце концов, вы можете ошибаться, и, конечно, не случится ничего, если вы иногда и уступите. Зато с этого момента напряжение разрядится и станет яснее выход из создавшегося положения. И что самое интересное: уступив кому-либо, вы почувствуете себя так, будто подросли на пару сантиметров.
5. *Делайте что-нибудь хорошее для других.* Прекратите на некоторое время «переживать» свои неприятности. Попробуйте помочь кому-нибудь, и вы увидите: ваши собственные заботы поблекнут. Сам факт, что вы кому-нибудь понадобились, поднимет вас в собственных глазах.
6. *Не все сразу.* Людям нервным почти каждое обычное дело представляется таким сложным, что они не знают, с какой стороны за него приняться. А ведь каждое, даже самое сложное дело состоит, как из кубиков, из целого ряда простых маленьких дел. Начинайте обычно с самого важного, не думая пока о менее важных делах. А когда до них дойдет очередь, они окажутся легче, чем представлялись раньше.
7. *Нельзя быть совершенством абсолютно во всем.* Некоторые люди живут в вечном страхе, что они хуже других. Их усилия удовлетворять наивысшим требованиям ведут часто к болезненным поражениям. Между тем таланты каждого из нас ограничены. Старайтесь, прежде всего, отлично выполнять главную работу и то, к чему вы действительно имеете призвание. Достаточно иметь успех в одной или двух областях, а в остальном будьте добросовестны и довольствуйтесь средним результатом.
8. *Позвольте и другим быть самим собой.* Тот, кто слишком много ожидает от окружающих, беспрестанно чувствует себя раздраженным оттого, что окружающие не удовлетворяют его требованиям. Не старайтесь переделывать на свой лад жену, тещу, соседа, приятеля, сослуживца. Каждый имеет право на индивидуальность. Не критикуйте на каждом шагу других. В окружающих старайтесь искать, прежде всего, достоинства и умейте ими пользоваться. Это будет намного плодотворнее и полезнее и для вас.
9. *Всех не перегоняй.* Некоторые раздражительные люди ведут себя так, словно участвуют в непрерывном соревновании по бегу. В окружающих они постоянно видят или кон-

курентов, или противников. Но тот, кто постоянно «гонится» за кем-то, рискует, в конце концов, споткнуться. Соперничество — вещь неплохая, если оно не становится манией преследования. Дайте и другим возможность выдвигаться. И не делайте трагедии из того, что очутились не на том месте, на котором бы хотелось.

10. Выйдите из своей собственной скорлупы. Многие всю жизнь культивируют в себе горькое убеждение в том, что их недооценивали, отодвинули в тень и т.п. А ведь часто это они сами забираются в свою скорлупу. «Под лежащий камень вода не течет» — гласит пословица. Нужно самому идти навстречу людям, проявлять инициативу. Каждая инициатива дает какой-то результат, нужно только решиться на эту инициативу.

Сейчас возвращается почти забытое искусство акупунктуры. Долго считали его шарлатанством. Оказалось, что иглоукальвание очень эффективно и при обезболивании, и при лечении некоторых заболеваний, и при снятии стрессового напряжения. Древние китайцы утверждали, что в самом человеке заложено все для излечения практически от всех болезней [73].

Так нужны ли нам вообще отрицательные эмоции? Как ни странно, да. Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. Наша жизнь в большинстве своем состоит из отрицательных эмоций — яркие, положительные впечатления занимают в ней не так много места. А потому ищите малейшую возможность радоваться.

Итак, нервную систему необходимо тренировать, закаливать организм в борьбе с трудностями. Общение с домашними животными снимает нервные стрессы, помогает сохранить душевное равновесие. Не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине. Умейте на время отвлечься от своих забот. Не впадайте в гнев. Умейте уступать. Делайте что-нибудь хорошее и для других. Начинайте всегда с самого важного. Нельзя быть совершенством абсолютно во всем. Каждый имеет право на индивидуальность. Соперничество не должно становиться манией. Идите навстречу людям, проявляйте инициативу. Ищите малейшую возможность радоваться.

Антистимулы работоспособности

Огромный вред здоровью человека наносят курение и употребление спиртных напитков. Борьба со своими вредными привычками — особая забота каждого руководителя, каждого делового человека.

Распространенная привычка к курению наносит огромный вред организму. Попытки бросить курить связаны с большими усилиями, так как никотин, будучи сильным ядом, включается в какое-то звено биохимических реакций на внутриклеточном уровне. Внезапное прекращение его доставки приводит к тяжелым расстройствам обмена веществ и крайне неприятным субъективным ощущениям. Даже при значительных волевых усилиях бросить курить бывает трудно. Есть различные способы облегчения этого процесса. Главное — это твердое решение и желание расстаться с сигаретой. И чем раньше это случится, тем лучше. Многие бросают курить лишь после того, как услышат первый тревожный сигнал своего организма — заболевание. Часто, однако, это бывает уже поздно.

Миллионы человек ежегодно умирают от болезней, вызванных курением.

Медицинские работники единодушны во мнении, что курение является, главным образом, причиной абсолютного большинства случаев возникновения злокачественных новообразований в дыхательных путях, заболеваний сердца и сосудов. Так, например, 90% рака легких приходится на долю курильщиков. Для человека, выкуривающего более 20 сигарет в день, вероятность заболевания раком увеличивается в 10—15 раз по сравнению с тем, кто не курит.

Установлено, что у человека с большим стажем курения сосуды изнашиваются на 10—15 лет раньше, а за 20 лет заядлый курильщик «откладывает» в своих легких 6 кг сажи.

Сигареты ускоряют сужение артерий. На целых 15% уменьшается содержание кислорода в крови. Ускоряя сужение кровеносных сосудов и заставляя сердце сокращаться чаще, курение создает перегрузку всей сердечно-сосудистой системы.

Вот несколько эффективных принципов, которые могут помочь желающим бросить курить.

1. Нужно решиться бросить курить. Не пытайтесь бросить, если вы к этому не готовы. Нерешительные попытки будут, скорее всего, обречены на провал.
2. Выработайте план. Если вы пришли к твердому решению бросить курить, стоит, может быть, присоединиться к какой-нибудь организованной группе бросающих курить. Преимущество в том, что вы получите поддержку коллектива. Создайте себе психологическую поддержку.
3. Уничтожьте все имеющиеся у вас сигареты, запретите курить в вашем кабинете и дома.
4. Решительно заявите своим близким, знакомым и сослуживцам, что никогда больше курить не будете.

5. Для поддержания нормального психологического тонуса в период отвыкания от курения необходимо повысить физическую активность.

Менее волевые могут совместить прощание с сигаретой с началом отпуска, длительной командировкой и даже с болезнью.

Деловой человек может быть долгие годы полезным для общества, заниматься творческой деятельностью, вообще быть долгожителем. Но, к сожалению, зачастую мы умудряемся разрушить сердце, головной мозг слишком рано.

Каков срок творческого долголетия человека? Академик АМН Д.Д. Яблоков на этот вопрос ответил так: «Такой срок очень индивидуален. Гете закончил писать «Фауста» в 80 лет. Рембрандт написал «Возвращение блудного сына» в 65, а многие ученые творят до 80—90 лет.

Так, И.П. Павлов в возрасте 80 лет был полноценным исследователем. Бернарду Шоу было 80, когда он написал свои лучшие произведения, а Льву Толстому было под 90 лет, но он не оставлял писательского ремесла». И все же средний творческий возраст где-то около 60 лет.

Распорядок жизнедеятельности

Всем деловым людям, к сожалению, хорошо знакомо чувство усталости. Она накапливается день ото дня, с невероятной быстротой становится хронической. Страшное утомление, усталость приходят с постоянным беспокойством, эмоциональными встрясками, напряжением, отрицательными эмоциями. Одна из причин этого состояния — неправильный суточный режим. Режим дня — это продуманный и согласованный с нормами физиологии труда распорядок труда и отдыха.

В основе рационального суточного режима лежит ритмическое и правильное чередование различных видов деятельности. Правильный суточный режим не только помогает сохранить высокую работоспособность, но и дает возможность лучше планировать свое время. Неуклонное соблюдение режима дня является также хорошим средством воспитания воли, организованности и служебной дисциплины.

Отсутствие постоянного режима или частое его изменение отрицательно сказывается не только на настроении, но и ведет к снижению работоспособности, быстрой утомляемости, вызывает беспокойство и раздражительность.

Если вы строго соблюдаете суточный режим, вы действуете в согласии со своим организмом, помогая ему выработать четкий режим деятельности. В результате этого вы в определенное время

можете наиболее эффективно выполнять те или иные виды работы, а также полноценно отдыхать. У каждого из нас свой режим. Образно говоря, для каждого природа заводит свои часы. Если по собственному усмотрению, недомыслию, наперекор ей начать подводить стрелки, ускорять ход или вообще смотреть на часы, добра не ждать.

Нет ничего более властного в жизни человеческого организма, чем режим. И пока вы не признаете, что это для вас аксиома, пока не разработаете индивидуальный суточный режим, как это ни печально, не сможете вырваться из замкнутого круга проблем — служебных, семейных, касающихся здоровья.

Суточный режим — это и регулярное рациональное питание, и полноценный, достаточно продолжительный сон, и разумная ежедневная физическая нагрузка. Рассмотрим одну из составляющих суточного режима — ритмичность трудовой деятельности.

Классическим критерием ритмичной, именно поэтому высокопроизводительной работы является сердце. Этот крошечный орган выполняет колоссальную работу в течение 60, 70, а то и 100 лет. Как это ему удается?

Многие думают, что сердце работает постоянно. Однако после каждого сокращения существует определенный период отдыха. В обычных условиях в сутки сердце работает эффективно и производительно примерно 30% времени, а 70% отдыхает.

Четкий и необходимый ритм функционирования организма вырабатывается при правильном и строго соблюдаемом суточном режиме. Это прежде всего выполнение основных видов деятельности в строго определенное время: сон, прием пищи, работа, отдых и т.п.

Для многих деловых людей лучшего восстановите-ля, чем сон, не существует. Что ж, если у вас есть возможность отключить на 10—15 мин телефон, закрыться в кабинете и вы умеете засыпать, по крайней мере впадать в дрему, мгновенно, отдыхайте таким образом. Во время даже такого непродолжительного сна происходит переработка и своеобразная сортировка информации, полученной перед этим. Данные, которые не нужны, а может быть и вредны, уходят из сознания: это тревожные мысли, излишнее волнение, воспоминания о конфликтах, страх. «Наилучший способ избавления от тяжелого беспокойства или умственной путаницы — переспать их», — советует основатель кибернетики Н. Винер. После сна, который Шекспир называл «бальзамом души», мысль становится яснее.

Испытав пик работоспособности, прилив сил, не пытайтесь на этой же волне решить еще десяток проблем. Расслабьтесь. Ко-

роткий 5—15-минутный отдых обладает уникальной, восхитительной способностью восстанавливать силы, работоспособность, снимать напряжение. Эти минуты нужны нервной системе, организму в целом. Но распорядиться ими можно по-разному.

Для профилактики утомления и стимуляции работоспособности вы можете прибегнуть к физическим упражнениям. Комплекс упражнений выполняют обычно через 2—2,5 ч после начала работы и во второй половине дня. Он, как правило, состоит из 5—8 упражнений. Если вам пришлось несколько часов подряд провести за столом, упражнения выполняйте преимущественно с повышенной физической нагрузкой в течение 10—15 мин.

Если к тому же работа требовала большого умственного напряжения, включите в комплекс упражнения с участием крупных мышечных групп, воздействующих на подвижность позвоночника, а также упражнения для мышц шеи, тренирующих систему мозгового кровообращения. Физкультпаузу начинайте с потягиваний. Затем идут наклоны, повороты, вращения головой. После этого последовательно сделайте по 2—3 упражнения для мышц туловища, рук, ног, спины, прыжки, подскоки. И, наконец, пройдитесь по комнате, сделайте дыхательные упражнения, восстанавливая дыхание.

Возможно, некоторым из нас большее удовольствие доставит короткая прогулка по ближайшему парку, аллее, нешумной улице, зимнему саду. Природа, свежий воздух удивительно легко восстанавливают душевное равновесие.

А может быть для вас наилучшим средством расслабления станет музыка? 15 мин хорошей музыки, которую вы слушаете, расслабив все мышцы, в том числе и лица, полностью отдавшись на волю красивой, плавной, нежной мелодии, незаметно снимут стресс, усталость.

Еще один совет: решив отдохнуть, не изводите себя мыслями о том, что напрасно теряете время, ведь за 10 мин вы столько дел могли бы переделать. Отдых — это не пустое времяпровождение. Дэнис У. Диносселин в своей книге «Зачем уставать?» утверждает: «Отдых вовсе не означает ничегонеделание. Отдых — это ремонт. Поэтому в короткие минуты передышки гоните мысли о работе и полностью расслабляйтесь.

Оценивайте, насколько плодотворно вы потрудились за день, не по усталости, а по тому, насколько вы не устали...

Конечно, многие могут сказать: все это правильно, отдых необходим. Но лично у меня нет даже 5 мин, чтобы отвлечься на зарядку, музыку или сон. Но это всего лишь отговорки и неумение планировать свой день, соблюдать режим. Примером тому

может быть У. Черчилль — премьер-министр Великобритании. Он, почти в 70-летнем возрасте руководивший страной в самые тяжелые военные годы, находил для сна час после ланча и два часа перед обедом. Благодаря частому отдыху он сохранял работоспособность, бодрость, ясный ум и мог трудиться, если это было необходимо, далеко за полночь.

Приведенный пример и сама жизнь доказывают, что любому из нас под силу выполнить гораздо больший объем работы, если мы будем достаточно отдыхать и использовать рабочие часы рациональнее».

Для того чтобы правильно организовать режим, нужно учесть особенности суточной работоспособности. Ведь всех нас по динамике работоспособности можно условно разделить на три категории: «голуби», «совы», «жаворонки».

Примерно половина людей относится к «голубям». Они легко приспосабливаются к любому режиму труда, т.е. хорошо работают в любое время суток, когда это требуется.

Около 20—30% населения составляют «совы». В ранние, утренние часы их психофизиологические функции еще заторможены. Самочувствие, работоспособность, настроение в первой половине дня постепенно улучшаются и достигают своего пика ко второй половине дня. Представители этого типа людей наиболее эффективно работают в вечернее и даже ночное время (Менделеев, Бальзак, Моцарт).

Всех остальных можно отнести к «жаворонкам». Они рано встают, лучше всего чувствуют и эффективнее работают именно в первой половине дня (Суворов, Наполеон, Горький, Толстой).

Обратим ваше внимание на то, что «совы» и «жаворонки» работают значительно легче и быстрее именно на гребне функциональной волны.

Установить, кто вы: «голубь», «сова» или «жаворонок», вам поможет тест немецкого ученого Г. Хильдебрандта. Утром, сразу после пробуждения, измерьте частоту сердечных сокращений (*ЧСС*) и число вдохов (*ЧВ*).

Если $ЧСС : ЧВ = 4 : 1$, то вы «голубь»; если $ЧСС : ЧВ = 5 : 1$ или $6 : 1$ — «жаворонок».

Увеличение частоты вдохов и уменьшение соотношения *ЧСС* и *ЧВ* характерны для «сов».

Чтобы служащие фирмы и ее руководство трудились эффективно и высокопроизводительно, необходимо знать циклы работоспособности.

В соответствии с двумя основными типами работ — физической и умственной различают физическую и умственную работоспособность.

Работоспособность человека в течение дня неодинакова. Можно говорить о ряде ее последовательных этапов. Первый этап — вработывание — приходится, как правило, на первый час от начала работы. За это время происходит полный выход организма из сна и восстановление динамического стереотипа. Второй тип — устойчивой работоспособности — длится последующие 2—3 ч, после чего работоспособность вновь снижается.

Эти три этапа повторяются дважды за трудовой день: до обеденного перерыва и после него.

Таким образом, в течение суток кривая работоспособности выглядит волнообразной. Максимальные подъемы отмечаются в 10—13 и 17—20 ч. Минимум работоспособности приходится на ночные часы. Но и в это время наблюдаются физиологические подъемы с 24 до 1 ч ночи и с 5 до 6 ч утра.

По результатам многолетних исследований биоритмолога из Владивостока кандидата медицинских наук Л.Я. Глыбина можно полагать, что периоды подъема работоспособности в 5—6, 11—12, 16—17, 20—21, 24—1 час чередуются с периодами ее спада в 2—3, 9—10, 14—15, 18—19, 22—23 часа. Это нужно учитывать при организации режима труда и отдыха (рис. 20).

Любопытно, что в течение недели отмечаются те же три этапа (рис. 21).

В понедельник человек проходит стадию вработывания, во вторник, среду и четверг имеет устойчивую работоспособность, а в пятницу и субботу у него развивается утомление.

Весьма важно, что недельный ритм отражается не только на трудоспособности, но и на состоянии здоровья, внимательности, умении сосредоточиться. Об этом свидетельствует статистика несчастных случаев и аварий: чаще всего они случаются в начале недели, в понедельник, когда организм только втягивается в работу. Поэтому, если хотите трудиться эффективно, в радость, тщательно планируйте дела на неделю. Самые важные, требую-

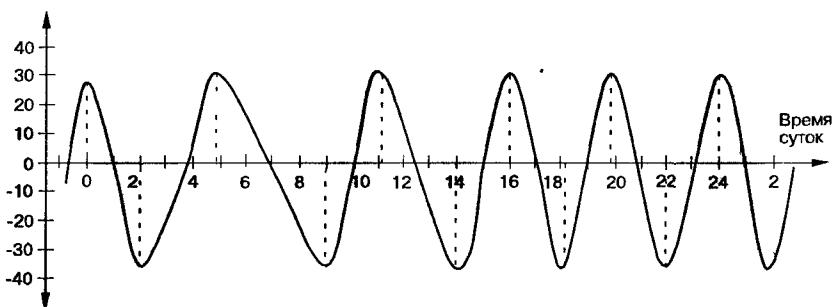


Рис. 20. Суточные физиологические ритмы работоспособности

Работоспособность,
усл ед

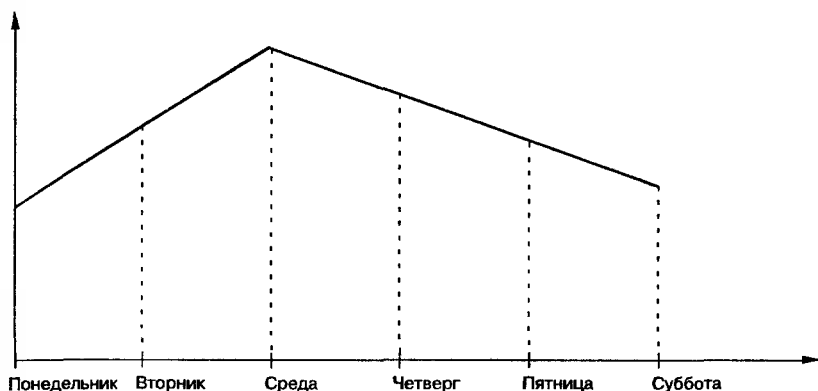


Рис. 21. Колебания работоспособности по дням недели

щие значительного внимания, умственного и физического напряжения, намечайте на вторник, среду, четверг.

В выходные дни обязательно отдыхайте, причем не за компьютером, не у теле- или видеозэкрана, а на природе, в тренажерном зале, на спортивной площадке. Если, разумеется, хотите сохранить здоровье, ясность мысли, высокую работоспособность.

Особое значение для сохранения здоровья и высокой работоспособности имеют психическое состояние, оптимизм, чувство юмора, уверенность в себе. Всегда будьте в хорошем настроении. Улыбка, смех — это показатели здоровья, стабильности, успеха в бизнесе и в жизни. С ними легче преодолеть неприятности.

Все сказанное подводит к выводу, что каждому из нас чрезвычайно важно научиться выбирать оптимальное время для того или иного вида работы, совпадающее с пиком суточной, недельной, месячной работоспособности. В «черные дни» следует ограничить свою активность, стараться переключиться на выполнение менее важной, несложной работы. И, конечно, стоит помнить: на ритмы надейся, а сам не плошай.

- Человеку, работа которого связана с большим умственным напряжением, необходимо в конце недели полностью отключиться от деловой жизни.
- Нужно беречь свое вечернее время. И не только свое. Если, например, вы руководитель крупного учреждения, не загружайте подчиненного вечером производственными заданиями, не звоните ему после работы и не предлагайте на ночь проблему для обдумывания. Пусть он в эти короткие

часы отдыха забудет о работе и хорошо отдохнет. Завтра он сделает двойной объем работы.

Необходимо вечерние часы отдыха заканчивать прогулкой.

- Деловой человек не должен проводить свой отпуск дома. Нужно выбрать наиболее привлекательный для себя вид отдыха (автотуризм, пеший туризм). Желательно, чтобы отдых проходил на берегу реки, озера, моря.
- Организуя свою жизнь и деятельность, руководитель должен, конечно, учитывать и свои личностные особенности: пол, возраст, характер, биоритмы.

Биоритмы отражают цикличность явлений природы.

Вращение Земли вокруг Солнца, вращение Луны вокруг Земли, периодические изменения солнечной активности — вот наиболее известные всем ритмические природные процессы. Они были восприняты и усвоены в процессе эволюции обитателями нашей планеты. И в этом факте нет ничего сверхъестественного: многочисленные изменения окружающей среды, вызываемые ритмом того или иного явления природы: изменение освещенности, температуры, радиации и т. д., — прямым образом воздействуют на живое, порождая в нем ответные ритмы.

В процессе многовекового развития организм человека также усвоил ритм внешних явлений.

Наиболее важен для человека суточный ритм — «день — ночь». В этом ритме изменяются почти 50 человеческих функций (рис. 22). «Часы» человека заводятся регулярной сменой света и темноты. Свет, падая на сетчатку глаза, через зрительные нервы попадает в отдел головного мозга, называемый гипоталамусом. Гипоталамус — это высший вегетативный центр, осуществляющий сложную интеграцию функций внутренних органов и систем в целостную деятельность организма. Он связан с одной из важнейших желез внутренней секреции — гипофизом, который регулирует деятельность других желез внутренней секреции, вырабатывающих гормоны.

У большинства людей в течение суток имеются два пика повышенной работоспособности, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—3 ч, второй между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств: утром и днем человек лучше слышит и лучше различает свет.

Исходя из этого, возможно, следовало бы самую трудную и ответственную работу приурочивать к периодам естественного подъема работоспособности, оставляя для перерывов время относительно низкой работоспособности.

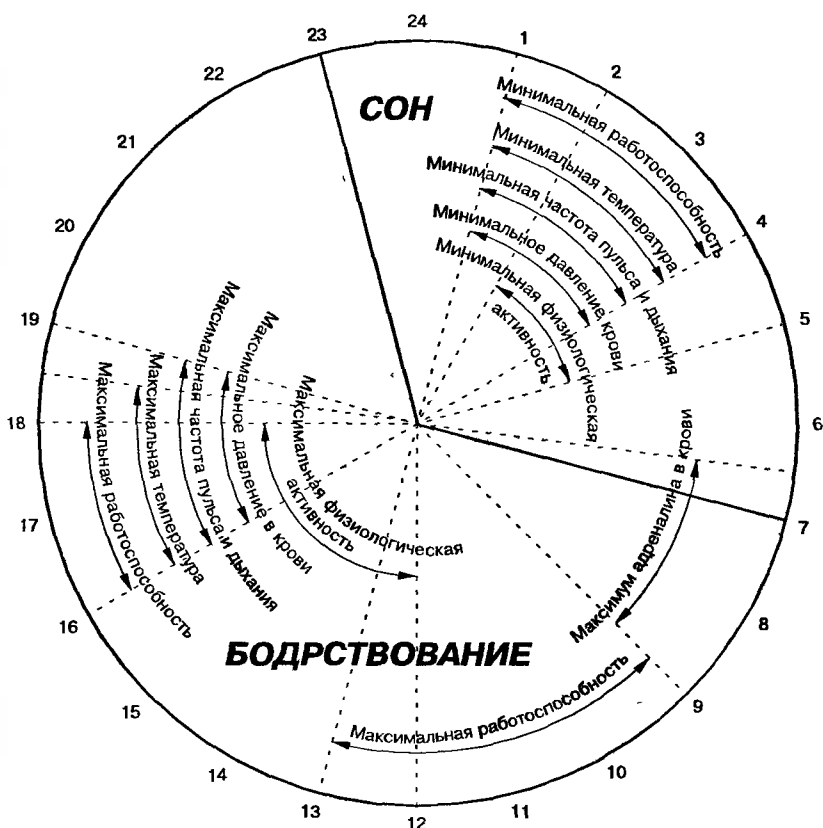


Рис. 22. Физиологическая активность человека в суточном ритме «день—ночь»

А если человеку приходится работать ночью? В ночные часы наша работоспособность гораздо ниже, чем в дневные, поскольку функциональный уровень организма значительно снижен. Особенно неблагоприятным считается промежуток от 1 до 3 ч ночи. Вот почему в это время резко возрастает количество несчастных случаев, производственных травм и ошибок, наиболее ярко выражено утомление.

Ритм работоспособности тесно связан с особенностями организма. Немецкий бальнеолог и физиотерапевт Ламперт придавал основное значение реактивности организма, т.е. силе и скорости его реакции на внешние воздействия.

К первой группе людей он относил лиц с медленной и слабой реакцией на раздражители. Это спокойные, рассудительные люди, которые не спешат делать выводы и стараются досрочно их обосновать. Иногда педанты, систематики, они склонны к логиче-

ским размышлениям, к математике, к абстрактным обобщениям, выжидательны, замкнуты. Их отличает хорошее самообладание. Работоспособность таких людей часто с утра невелика и достигает максимума во второй половине дня.

Вторая группа объединяет людей, сильно и быстро реагирующих на внешние воздействия. Это люди — большие энтузиасты. В науке — это творцы новых идей. Быстро восстанавливают свои силы и быстро устают. поэтому максимально работоспособны с утра.

Какой режим труда и отдыха представляется медикам оптимальным? Сегодня основополагающим является мнение о существовании трех биоритмов в жизнедеятельности людей. Отсюда три типа работоспособности — утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»)*. У последних не выявлено преобладания утреннего или вечернего типа работоспособности.

Ученые всего мира к основным причинам возникновения в XX в. «эпидемии» сердечно-сосудистых заболеваний относят такие социальные факторы, как нервно-психологическое напряжение, условия питания, ритм труда и отдыха.

Еще раз остановимся на одной из проблем, связанных с внутрисуточным ритмом, — режиме питания человека. Наша работоспособность и здоровье неразрывно связаны с ним. Древнегреческому философу Сократу принадлежит изречение: «Мы живем не для того, чтобы есть, а едим для того, чтобы жить». Как часто врачам приходится слышать жалобы больных на отсутствие аппетита, появление болей до еды или после еды и т.п. Кроме лекарства, врач обычно назначает диету.

Важно не только не переедать, но и правильно распределять приемы пищи в течение суток. Бытующая поговорка «Завтрак съешь сам, обед раздели с другом, а ужин отдай врагу» с позиции биоритмологии не выдерживает критики. Оценивая в целом имеющиеся данные, можно говорить о целесообразности четырехразового приема пищи — около 7, 10, 15 и 19 ч. Для тех, кто работает в ночную смену, — и около 23 ч. Несмотря на широко распространенное мнение о существовании биоритмологических типов работоспособности, учитывать эти особенности в режиме питания нет необходимости.

Когда водители автобуса японской фирмы «Оми рэйлвей компани» приходят на работу, некоторые из них получают карточку,

* Доскин В А , Лаврентьева Н А Периоды максимальной работоспособности и суточный ритм физиологических функций // Советская медицина — 1984. — № 8.

призывающую их быть особенно внимательными и осторожными, ибо у них — так называемый «плохой» день. Водители, получившие предупреждения, стараются быть предельно осторожными на потенциально опасных и напряженных маршрутах. С тех пор, как фирма начала применять эту систему (с 1969 г.), число дорожных происшествий ежегодно снижается, а в первый год уменьшилось сразу вдвое.

Необходимо ли руководителю знать график своих биоритмов? Безусловно, это знание позволяет планировать различные виды работ на основании графиков.

Узнать свои биологические циклы несложно. Для этого надо подсчитать полное число дней жизни от дня рождения до первого дня рассматриваемого месяца. Полученное число делится на количество дней в каждом из циклов: сначала на 23, потом на 28 и, наконец, на 33. Полученные в результате деления остатки определяют положение каждого из циклов на первый день месяца.

Для иллюстрации построим циклы для человека, родившегося 9 июня 1980 г., на 1 августа 2002 г.

22 года по 365 дней дают 8030 дней. За счет високосных лет набирается еще 6 дней, и с 9 июня по 1 августа этого же года включительно — 54 дня. Итого со дня рождения набралось 8090 дней. Разделим это число на 23, 28 и 33:

$8090 : 23 = 351$ полный цикл и в остатке 17 дней;

$8090 : 28 = 288$ полных циклов и в остатке 26 дней;

$8090 : 33 = 245$ полных циклов и в остатке 5 дней.

Это означает, что наше вымышленное лицо начнет август на 17-й день своего физического, 26-й день эмоционального и 5-й день интеллектуального цикла (рис. 23).

Началом любого цикла считается его первый положительный день.

Итак, мы получили информацию о том, какие факторы влияют на работоспособность руководителя, что в этой проблеме зависит от самоорганизации личного здоровья, а что — от волевых и от психологических факторов.

С чего же начинать?

С формирования психологической установки на необходимость и возможность повышения своей работоспособности. С этой внутренней убежденностью начинается все. Без этого нет смысла браться за дело.

Формирование этой установки — только начало. Далее нужно критически оценить свои привычки, выявить те, которые следует изменить.

Иванов Иван Иванович

Вы родились в воскресенье 1 июня 1980 года под созвездием Близнецов в год Обезьяны, 7894 — количество дней, прожитых на 1 января 2002 года

ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ	СЕНТЯБРЬ	ОКТАБРЬ	НОЯБРЬ	ДЕКАБРЬ
Вт 1	Пт 1	Пт 1	Пн 1	Ср 1	Сб 1	Пн 1	Чт 1	Вс 1	Вт 1	Пт 1	Вс 1
Ср 2	Сб 2	Сб 2	Вт 2	Чт 2	Пн 2	Вт 2	Пт 2	Ср 2	Ср 2	Сб 2	Пн 2
Чт 3	Вс 3	Вс 3	Ср 3	Пн 3	Вт 3	Ср 3	Сб 3	Чт 3	Чт 3	Вс 3	Вт 3
Пт 4	Пн 4	Пн 4	Чт 4	Сб 4	Пт 4	Ср 4	Вс 4	Пт 4	Пт 4	Пн 4	Ср 4
Сб 5	Вт 5	Вт 5	Ср 5	Пн 5	Вт 5	Ср 5	Чт 5	Пт 5	Сб 5	Ср 5	Чт 5
Вс 6	Ср 6	Ср 6	Пн 6	Вт 6	Сб 6	Пт 6	Ср 6	Чт 6	Вс 6	Ср 6	Пт 6
Пт 7	Чт 7	Чт 7	Ср 7	Пн 7	Вт 7	Ср 7	Чт 7	Пт 7	Ср 7	Чт 7	Сб 7
Вт 8	Пт 8	Пт 8	Вт 8	Ср 8	Пн 8	Вт 8	Ср 8	Чт 8	Вс 8	Пт 8	Вс 8
Ср 9	Сб 9	Сб 9	Ср 9	Пн 9	Вт 9	Ср 9	Чт 9	Пт 9	Ср 9	Чт 9	Вс 9
Чт 10	Вс 10	Вс 10	Чт 10	Пн 10	Вт 10	Ср 10	Сб 10	Чт 10	Ср 10	Сб 10	Пн 10
Пт 11	Пн 11	Пн 11	Пт 11	Сб 11	Пн 11	Вт 11	Ср 11	Чт 11	Пт 11	Ср 11	Вт 11
Сб 12	Вт 12	Вт 12	Ср 12	Пн 12	Вт 12	Ср 12	Чт 12	Пт 12	Сб 12	Пт 12	Ср 12
Вс 13	Ср 13	Ср 13	Пн 13	Вт 13	Сб 13	Пт 13	Ср 13	Чт 13	Вс 13	Ср 13	Пт 13
Пн 14	Чт 14	Чт 14	Ср 14	Пн 14	Вт 14	Ср 14	Чт 14	Пт 14	Ср 14	Чт 14	Сб 14
Вт 15	Пт 15	Пт 15	Вт 15	Ср 15	Пн 15	Вт 15	Ср 15	Чт 15	Вс 15	Пт 15	Вс 15
Ср 16	Сб 16	Сб 16	Ср 16	Пн 16	Вт 16	Ср 16	Чт 16	Пт 16	Ср 16	Чт 16	Вс 16
Чт 17	Вс 17	Вс 17	Чт 17	Пн 17	Вт 17	Ср 17	Чт 17	Пт 17	Ср 17	Чт 17	Вс 17
Пт 18	Пн 18	Пн 18	Пт 18	Сб 18	Пн 18	Вт 18	Ср 18	Чт 18	Пт 18	Ср 18	Вт 18
Сб 19	Вт 19	Вт 19	Ср 19	Пн 19	Вт 19	Ср 19	Чт 19	Пт 19	Ср 19	Чт 19	Вс 19
Чт 20	Пт 20	Пт 20	Ср 20	Пн 20	Вт 20	Ср 20	Чт 20	Пт 20	Ср 20	Чт 20	Вс 20
Пт 21	Сб 21	Сб 21	Ср 21	Пн 21	Вт 21	Ср 21	Чт 21	Пт 21	Ср 21	Чт 21	Вс 21
Вт 22	Пт 22	Пт 22	Ср 22	Пн 22	Вт 22	Ср 22	Чт 22	Пт 22	Ср 22	Чт 22	Вс 22
Ср 23	Сб 23	Сб 23	Ср 23	Пн 23	Вт 23	Ср 23	Чт 23	Пт 23	Ср 23	Чт 23	Вс 23
Чт 24	Вс 24	Вс 24	Чт 24	Пн 24	Вт 24	Ср 24	Чт 24	Пт 24	Ср 24	Чт 24	Вс 24
Пт 25	Пн 25	Пн 25	Пт 25	Сб 25	Пн 25	Вт 25	Ср 25	Чт 25	Пт 25	Ср 25	Вт 25
Сб 26	Вт 26	Вт 26	Ср 26	Пн 26	Вт 26	Ср 26	Чт 26	Пт 26	Ср 26	Чт 26	Вс 26
Чт 27	Ср 27	Ср 27	Пн 27	Вт 27	Сб 27	Пт 27	Ср 27	Чт 27	Пт 27	Ср 27	Вт 27
Пт 28	Сб 28	Сб 28	Ср 28	Пн 28	Вт 28	Ср 28	Чт 28	Пт 28	Ср 28	Чт 28	Вс 28
Вт 29	Пт 29	Пт 29	Ср 29	Пн 29	Вт 29	Ср 29	Чт 29	Пт 29	Ср 29	Чт 29	Вс 29
Ср 30	Чт 30	Чт 30	Пн 30	Вт 30	Ср 30	Чт 30	Пт 30	Ср 30	Чт 30	Пт 30	Вс 30
Чт 31	Вс 31	Вс 31	Пт 31	Ср 31	Чт 31	Пт 31	Ср 31	Чт 31	Пт 31	Ср 31	Вт 31

Обозначения Ф — биоритм Вашего физического состояния Э — биоритм Вашего эмоционального состояния И — биоритм Вашего интеллектуального состояния +Ф — положительные дни физического цикла — это хорошее время для любой деятельности требующей физических сил -Ф — в отрицательные дни снижается тонус выносливости организма +Э — в положительные дни эмоционального цикла Вы склонны к хорошему настроению бодры оптимистичны коммуникативны -Э — в отрицательные — более подвержены плохому настроению и пессимизму +И — в положительные дни интеллектуального цикла легче даются различные интеллектуальные занятия Устный счет * — во всех трех циклах день перехода от положительной к отрицательной или наоборот — критический ** — двойные кризисы 10 февраля 27 марта 28 марта 2 июня 16 июня 21 июля 8 сентября 20 октября 13 ноября 17 декабря 29 декабря Соплавление двух или даже трех кризисов в один день — наиболее опасно В такие дни будьте особенно внимательны и осторожны!

Рис. 23. Таблица биоритмов на 2002 год

Следующий этап — организация собственных знаний, приведение их в единую систему, отвечающую профессии «руководитель».

Теперь можно браться за организацию здоровья (забота о себе, тренированность, прекращение курения, профилактика радостью, режим дня, тренировка первой системы и др.).

Особое значение имеет формирование волевых качеств, факторов эмоциональной мобилизации. В их числе семейное благополучие, удовлетворение работой, организация свободного времени, психопрофилактика.

Общий эмоциональный настрой, удовлетворенность жизнью — это результат комплексного взаимодействия всех факторов, здесь нет каких-то специальных приемов для регулирования этого взаимодействия.

Возникает вопрос: а не станет ли забота о своем физическом состоянии самоцелью? Можно ответить на это словами известного американского врача Поля Брэгга: «Настоящий человек, если он хочет таковым считаться, во-первых, всю жизнь должен непрерывно работать, во-вторых, всю жизнь искать что-то новое и совершенствоваться, в-третьих, следить за своим физическим состоянием для того, чтобы иметь эту возможность работать и постоянно совершенствоваться».

Другими словами, здоровье должно быть не самоцелью, а внешним средством для хорошего, радостного самочувствия, для реализации всех заложенных в человеке возможностей, для полноценной, долгой, не знающей недугов жизни.

21.2. Психологическая подготовка руководителя к работе

Важнейшим качеством руководителя является **умение** организовать работу всего коллектива для достижения определенных целей. Но, чтобы умело организовать других людей, надо быть организованным прежде всего самому руководителю. Самоорганизация руководителя осуществляется в двух направлениях: технологическом (организация руководителем своего личного труда, управленческой деятельности) и психологическом.

Рассмотрим психологический аспект подготовки руководителя к своей деятельности.

Развитие особого управленческого мышления

Мышление руководителя должно отличаться наличием установки на выработку таких личных особенностей, которые позволяют наилучшим образом решать встающие перед ним проблемы.

Исходными понятиями процесса управления собственным мышлением являются «подчинение» и «упорядочение». Речь идет, с одной стороны, о подчинении мышления задаче достижения определенной цели, а с другой — об упорядочении на основе радикального включения в работу необходимых знаний, приемов и методов. Здесь можно отметить два уровня мышления: стратегический — способность решения управленческих задач перспективного характера и тактический — умение использовать свои интеллектуальные возможности для решения конкретных насущных проблем.

Многообразие особенностей мышления руководителя можно представить следующим примерным перечнем. В частности, в процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны дела и влияющие факторы;
- практично и обоснованно, уметь отличить действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого;
- не консервативно, нешаблонно, сочетая преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства;
- оперативно, быстро реагируя на изменение производственной и хозяйственной обстановки, принимая самостоятельно по наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;
- последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не зарываясь в текущих мелочах.

Чтобы упорядочить процесс мышления, можно использовать современные методы и средства. Одним из них является «Алгоритм решения управленческих проблем» (АРУП) [66].

Он позволяет контролировать такие свойства мыслительного процесса, как инертность, стереотипность, фантазия, воображение и интуиция.

Этот алгоритм содержит три относительно самостоятельные подсистемы:

1. Постановка управленческой проблемы.
2. Решение проблемы (процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления).
3. Принятие решения (система действий, связанных с выбором лучшего варианта).

В постановку проблемы входит несколько элементов.

1. *Анализ ситуации:*

- а) всестороннее осмысливание трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;
- б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;
- в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. *Формирование проблемы.* Предполагает четкое описание противоречия между средствами и целями (оно отражает степень напряженности проблемной ситуации).

3. *Построение проблемы:*

- а) выделение и четкое описание главного звена в проблеме;
- б) определение всего круга вопросов, решение которых необходимо для решения центрального вопроса;
- в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. *Классификация проблемы*, т.е. отнесение ее к определенному типу:

- а) по функциональному критерию — аналитическая или конструктивная;
- б) по назначению — стратегическая (ключевая) или тактическая;
- в) по источнику — следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;
- г) по разрешимости — разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе даже с помощью извне);
- д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема и структурно простая;
- е) по периодичности — регулярная (постоянно возникающая при определенных условиях) или эпизодическая, случайная;
- ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (разрешимая собственными силами специалистов-практиков и управленцев).

5. *Поиск аналогов проблемы по списку вышеизложенных критериев квалификации.* Реализация отмеченных выше практических рекомендаций помогает руководителю упорядочить

весь комплекс решаемых задач. Именно умение заниматься «будущими» проблемами до того, как их решение потребует больших усилий, отличает перспективного руководителя.

Самовоспитание как метод самосовершенствования

Любой интеллигентный человек, любой руководитель может высказать интересные мысли о самовоспитании, продемонстрировать глубокие суждения о том или ином приеме. Чаще всего он может подтвердить свои слова личной практикой и победой над вредной привычкой.

Одна из наиболее трудных задач самовоспитания руководителя — научиться самообладанию, т.е. умению внешне спокойно относиться к чрезвычайным происшествиям, к проступкам подчиненных.

Самовоспитание направлено на формирование духовных потребностей. Незаменимую роль в этой не прекращающейся на протяжении всей жизни работе играют книги. Они помогают нам познакомиться с интересными, глубокими людьми, общение с которыми делает нас лучше, чище. Книги рассказывают об огромных потенциальных возможностях человека в интеллектуальной, духовной, физической сферах. Познавая же свои возможности, человек становится сильнее, у него появляется потребность в самосовершенствовании, стремление стать лучше.

В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования.

Самосовершенствование начинается с *самооценки*. Человек должен точно знать, какие качества следует воспитывать у себя. Самооценка формируется путем сравнения себя с другими людьми и путем сопоставления уровня своих притязаний с результатами своей деятельности.

Адекватная самооценка позволяет правильно сформулировать цели самовоспитания. Она формируется в тех случаях, когда субъект высказывает мнение о себе и своих поступках у людей, с которыми контактирует в семье, учебном заведении, на отдыхе; критически сопоставляет себя с окружающими. Если результат этих контактов — заниженная самооценка, человек начинает находить в каждом деле непреодолимые препятствия. Он теряет уверенность в себе. Ему становится труднее работать, сложнее контактировать с коллегами, устанавливать контакты с людьми.

Заниженная самооценка самого руководителя непосредственно влияет на его отношение к подчиненным. Руководитель с низкой самооценкой часто бывает несправедлив к подчиненным,

которых считает удачливее, умнее себя. Он, как правило, мнителен и отрицательно относится к тем, кто, как ему кажется, его не любит, не уважает. Он стремится к авторитарному стилю управления, установлению жесткой дисциплины. Считает, что каждый подчиненный старается его обмануть, за глаза посмеивается над ним, отсюда появляются подозрительность, неверие в честность сотрудников.

Завышенная самооценка отдаляет руководителя от подчиненных, коллег, мешает установлению нормальных деловых отношений, созданию положительного психологического климата в коллективе. Несколько завышенная самооценка, если она не ведет к себялюбию, высокомерию, зазнайству, не страшна. Она обязательно способствует достижению успехов в любом виде деятельности.

Самоприказ — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе: «Разговаривать спокойно!», «Не поддаваться на провокацию!», «Молчать!» Он помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать требования этики.

Среди обязанностей руководителя есть такие, выполнять которые неприятно. Они малоинтересны, выполняются несколько лет подряд, заставляют не отвлекаться, держать себя в узде, сдерживать эмоции. Но нравственные нормы отношения к труду, профессиональный долг заставляют старшего неуклонно выполнять и эти обязанности. Вот здесь его помощником и может стать самоприказ. Важно, чтобы он был разумным и в то же время чтобы заставлял делать то, что нужно, а не что хочется.

Применяется самоприказ, когда человек уже убежден, что надо вести себя определенным образом. Он ясно видит свои недостатки, но никак не может заставить себя выполнить намеченный план действий. В этот момент и появляется необходимость в приказной форме решительно потребовать от себя необходимого действия. В следующий раз выполнить такое действие будет легче. А в дальнейшем станет привычкой. Если самоприказ не помогает, необходимо повторить его несколько раз. Если это возможно, повторить его вслух. Иногда приходится применять самоприказ несколько недель и даже месяцев. В конце концов, волевой человек все же добивается успеха.

Самовнушение помогает вести себя, не выходя за рамки принятых в данном обществе правил культурного поведения, владеть собой в самых трудных ситуациях. Оно может быть также применено в процессе самовоспитания любых качеств личности. В течение нескольких недель, а иногда и месяцев с целью изменения поведения в требуемую сторону по многу раз в день произносится заранее подготовленная фраза: «Я ни при каких обстоятель-

ствах не буду повышать голос», «Я буду слушать собеседника, не перебивая, как бы трудно мне ни было», «Меня не выведут из себя никакие замечания окружающих». Делается это повторение заученных формул до тех пор, пока уверенность не становится непоколебимой, не оставляя ни тени сомнений в возможности справиться с собой, вести себя в соответствии с самовнушением.

Особенно действенным самовнушение бывает в тех случаях, когда проводится перед сном или сразу же после утреннего пробуждения, лежа в кровати. Какие-либо усилия, волевые действия здесь не нужны. Все утверждения произносятся спокойно, без напряжения. Мысленно произносимые слова вызывают эффект самовнушения, который приводит к соответствующим изменениям в организме. Мысленные внушения должны быть простыми и краткими. Слова произносятся в медленном темпе, в такт дыханию.

Длительное время внушая себе: «Я правдив и никогда не кривлю душой», можно приучить себя не лгать. К различным формулам самовнушения предъявляется одно требование — они должны представлять категорическое и обязательно положительное утверждение: «Я уверен в себе!», «Я овладею этим материалом!» и т.п.

Самоободрение. Во многих жизненных ситуациях целесообразно «оглянуться назад», вспомнить о своих успехах в аналогичном положении. Прошлые успехи говорят человеку о его возможностях, скрытых резервах в духовной, интеллектуальной, волевой сферах и вселяют уверенность в свои силы. Ободряя себя, надо не бороться со своими недостатками, а изменять свое отношение к ним. Относиться с юмором, скажем, к длинному носу, оттопыренным ушам, низкому росту.

«У меня самые красивые уши в мире, — говорил Сократ. — Назначение ушей — воспринимать звуки. Моя огромная оттопыренная ушная раковина позволяет делать это наиболее эффективно».

Помимо утренней физической зарядки целесообразно ежедневно заряжаться духовными упражнениями. Нередко четкое словесное оформление бодрых, жизнерадостных утверждений помогает почувствовать себя лучше, увереннее, разобраться в сложной проблеме.

Огромную помощь в этой работе могут оказать ободряющие слова. Психологи называют их «зарядкой позитивного мышления». Так, Д. Карнеги называет их «Именно сегодня». Он предлагает чаще использовать следующие обороты речи: «Именно сегодня меня постигнет счастье, именно сегодня я постараюсь приспособиться к той жизни, которая окружает меня, именно сегодня

я позабочусь о своем организме, начну делать зарядку, именно сегодня я займусь нравственным самосовершенствованием, сделаю что-то хорошее, именно сегодня я не буду бояться жизни и собственного счастья, я буду любить и верить...».

Самокорректировка. Трудно переоценить умение контролировать свои действия и поступки, осуществлять самоуправление поведением. Самокорректировка дает возможность корректировать капал страстей, приучает держать себя в руках, быстро успокаиваться в сложных ситуациях.

Самокорректировка позволяет преобразовать хаос негативных мыслей и чувств, разрушающих жизненный потенциал, в гармоничную структуру. Если такое преобразование происходит сознательно, то оно приводит к более эффективному использованию жизненной энергии личности.

Первое знакомство с самокорректировкой приводит к мыслям, что ее осуществление требует размышлений и недюжинной воли. Но это не так. Многие привычки прививаются индивиду с раннего детства, и соответствующие действия выполняются без раздумья, автоматически. Так, каждый воспитанный человек, ни секунды не раздумывая, бросается на помощь женщине, на которую напал негодяй, или врывается в горящий дом, чтобы спасти ребенка. Весь ход его предыдущей жизни и воспитание приучили его в таких ситуациях действовать мгновенно, не раздумывая. Это не что иное, как чувство долга, ответственность личности перед обществом — важнейшая форма самокорректировки. Таким образом, самокорректировка является одним из эффективных способов самосовершенствования.

Саморегулирование предусматривает обучение умению следить за внешними проявлениями эмоциональных состояний. Дело в том, что, изменяя внешнее выражение эмоции, можно регулировать свое внутреннее психическое состояние. Например, хаотичные, не подкрепляющие речь движения рук в разговоре, дрожание пальцев вызывают неуверенность в себе; заискивающие интонации усугубляют беспокойство. И наоборот, приучая себя не размахивать руками в разговоре, не горбиться, а стоять перед собеседником, развернув плечи, подтянув живот, демонстрируя красивую осанку, улыбаться в момент растерянности, недоумения, смотреть уверенно и строго в конфликтной ситуации, руководитель приобретает уверенность в себе, не теряется в момент сильной тревоги, при возникновении чрезвычайной ситуации.

Очень непросто управлять своими чувствами, обуздать их, но и этому можно научиться. Необходима обыкновенная тренировка, как на стадионе. Сначала надо сдержаться один раз, потом

второй, третий, десятый, двадцать пятый, а потом эти невидимые мускулы станут патренированными.

Самостимулирование. Ряду руководителей, в первую очередь мнительным и самолюбивым людям, большую помощь в самовоспитании могут оказать методы самопоощрения и самонаказания.

Желательно, чтобы реакции самопоощрения и самонаказания регулировали наше поведение постоянно. Хотя прибегать к ним, очевидно, необходимо в зависимости от ситуации. К сожалению, очень часто человек не получает положительной оценки своего поведения со стороны. А лишение элементарного внимания без самоподкрепления интенсивной работы — одна из причин повышения нервозности, депрессий.

Очевидно, поощрять и наказывать себя можно не только словесно. Подкреплять успех можно с помощью проведения внеочередного вечера с друзьями, выхода в театр, чтения увлекательной книги и т.п. Естественно, лишение себя удовольствия будет эффективным средством самонаказания.

Умение управлять своими чувствами. Руководитель подвержен различным воздействиям в течение рабочего дня. Но поддаваться этим воздействиям, а тем более «выходить из себя» нельзя. Эмоции в этом случае могут принять различный характер, вплоть до вспышек гнева.

Они опасны тем, что в этот момент контроль человека над своим поведением теряется.

Проблема самоорганизации в эмоционально-волевой сфере является наиболее понятной многим руководителям. Но это мнение возникает потому, что психологическую подготовку руководителя часто сводят к умению сдерживаться в общении с людьми или к способности управлять своим настроением. Конечно, это очень важное качество, но им далеко не исчерпывается организация своей эмоционально-волевой сферы. Для того чтобы уровень психической самоорганизации руководителя был высок, он должен быть пастойчивым, обладать сильной волей, психологической устойчивостью, быть уравновешенным и решительным...

Определенные психические качества, приведенные выше, которые необходимы для решения возникающих проблем, очень редко вырабатываются у руководителя без специальной тренировки. Чтобы играть определенные психологические роли (быть жестким в требованиях или, наоборот, дать простор демократическому образу деятельности), необходимо наряду с высокой чув-

ствительностью к требованиям обстановки умение подчинять делу свою эмоциональную сферу. Самообладание, умение не растеряться в сложных ситуациях, выдержка — все это характеризует человека, умеющего управлять своей психикой. Но характеризует не полностью. Руководитель должен уметь реализовывать намеченные программы, когда условия не способствуют интенсивной деятельности, уметь настроить себя на любой требуемый уровень активности.

Руководитель должен обладать способностью привлекать к себе людей, своим поведением вызывать у них доброжелательное к себе отношение, уважение и полное доверие, демонстрировать нравственные и деловые качества; должен контролировать поступки, чувства и эмоции, продумывать тактику поведения, так как руководитель постоянно находится под наблюдением своих подчиненных и «настроение» руководителя сильно сказывается на работе многих подчиненных.

Внутренний контроль над внешними проявлениями эмоций и чувств во все времена относился к несомненным достоинствам человека и считался чертой сильных личностей. Более привычен и характерен внутренний контроль для жителей Востока, чем для европейцев и американцев. Это обусловлено во многом национальными, культурными и религиозными традициями. К примеру, в Японии из-за постоянных землетрясений людям приходилось жить в бумажных домиках, которые было легко восстановить в случае их разрушения. Но безопасность таких строений имела и обратную сторону. Все, что происходило в таком домике, немедленно становилось достоянием соседей, что ввиду большой плотности населения вынудило японцев выработать своеобразный этический комплекс, где яркое проявление эмоций выглядело не очень прилично.

Для руководителя это свойство человека, наверное, даже более необходимо, чем людям других профессий. Ведь от руководителя зависит очень многое (он должен принимать решения, касающиеся многих людей, различных сфер производства, где нет места решениям, принятым под влиянием того или иного эмоционального состояния). А многие руководители практически совсем не умеют контролировать внутренние процессы и относительно не умеют контролировать внешние. Более того, зачастую даже не отдают себе отчета в своих действиях и эмоциональных проявлениях, чисто механически реагируя на какие-то, иногда абсолютно незначительные раздражители (маленькая складка на костюме вашего подчиненного). Такие причины, которые мельче рисо-

го зерна, заставляют в течение дня и всей жизни наше настроение метаться из стороны в сторону. причем размах маятника напрямую связан с устойчивостью нервной системы. Косой взгляд, комплимент, грубое слово, небольшой подарок, потеря зонтика, успех в работе и т.д. бесконтрольно меняют наше настроение от печали, раздражения, гнева, неуверенности в себе к ощущениям силы, счастья, удовольствия, веселья и обратно. Эмоции необходимы человеку для нормального функционирования так же, как пища или вода. Существует даже специальный термин — эмоциональный, или сенсорный, голод, обозначающий более или менее продолжительное лишение человека сенсорных впечатлений.

Точно так же, как пища, эмоции могут быть целительны для организма и разрушительны. Неумеренность эмоции, так же как и неумеренность в питании, может нанести непоправимый вред, даже если эмоция положительная и считается предельно чистой и светлой.

Но одним лишь умением управлять своими чувствами не обходится психологическая подготовка руководителя к своей деятельности. Он должен уметь управлять психологическим состоянием других людей. Но это уже проблема отдельного разговора.

Резюме

- ❑ При выполнении напряженной работы для руководителя важна тренированность нервной системы. Общение с домашними животными помогает снять стресс.
- ❑ Нервная реакция и высокие нервные напряжения являются следствием неправильного поведения руководителя. С этим необходимо бороться.
- ❑ Специалисты рекомендуют применение некоторых правил для раздражительных людей:
 - не оставайтесь со своими неприятностями наедине;
 - умеете вовремя отвлечься от забот;
 - не впадайте в гнев;
 - иногда уступайте;
 - делайте что-нибудь хорошее для других;
 - начинайте обычно с важного;
 - не бывает совершенных людей;
 - позвольте и другим быть самим собой;

- всех не перегонишь;
 - не замыкайтесь в себе.
- Огромный вред здоровью наносят курение и употребление алкоголя. Борьба с этими привычками — особая забота каждого делового человека.
- Вот несколько эффективных способов, которые помогут помочь бросить курить:
- нужно решиться бросить курить;
 - выработайте план;
 - уничтожьте все имеющиеся у вас сигареты, запретите курить в кабинете и у себя дома;
 - заявите во всеуслышание, что никогда больше курить не будете;
 - повысьте физическую активность.
- Здоровье должно быть не самоцелью, а средством для хорошего самочувствия, для реализации всех заложенных в человеке возможностей, для долгой жизни.
- Каждый деловой человек должен придерживаться следующего распорядка жизнедеятельности:
- человеку, занимающемуся умственным трудом, в конце недели нужно полностью отключиться от деловой жизни;
 - необходимо беречь свое вечернее время;
 - деловой человек не должен проводить свой отпуск дома;
 - организуя свою жизнедеятельность, руководитель должен учитывать свои личностные особенности.
- Самоорганизация руководителя осуществляется в двух направлениях:
- технологическом;
 - психологическом.
- Самосовершенствование руководителя осуществляется с помощью следующих методов самовоспитания:
- Самооценка.
 - Самоприказ.
 - Самоободрение.
 - Самовнушение.
 - Саморегулирование.
 - Самокорректировка.
 - Самостимулирование.
- Руководитель должен научиться управлять своими чувствами и эмоциями.

Практическое задание

1. Внимательно ознакомившись с текстом, попытайтесь определить, к какой категории людей по динамике работоспособности вы относитесь: «голуби», «совы» или «жаворонки». В этом вам поможет отношение ЧСС/ЧВ, приведенное в тексте. Исходя из этого, составьте для себя график работоспособности:
 - в течение трудового дня;
 - в течение суток;
 - по дням недели.
2. Исходя из прочитанного, составьте правильный, с вашей точки зрения, распорядок дня для руководителя.
3. Постройте для себя график своих биоритмов.

Контрольные вопросы

1. Что подразумевается под гигиеной умственного труда?
2. Что вы можете посоветовать легковозбудимым людям?
3. Какие вы знаете антистимулы, наносящие вред здоровью человека и его работоспособности? Как справиться с этими привычками?
4. Приведите распорядок жизнедеятельности делового человека.
5. В чем заключается психологическая подготовка руководителя к работе?
6. Что такое АРУП? Какие подсистемы он в себя включает? Охарактеризуйте их.
7. Какие методы самосовершенствования вам известны? Раскройте суть некоторых из них.
8. Для чего руководителю нужно уметь управлять своими чувствами?

Рекомендуемая литература

Афонин И., Травинка В. Как прекрасен этот мир, посмотри! — СПб: Питер Пресс, 1997. — 288 с.

Глыбин Л.Я. Несколько мыслей о режиме сна и питания // ЭКО. — 1987. — № 6.

Жикаренцев В.В. Путь к свободе: Кармические принципы возникновения проблем, или Как изменить свою жизнь. — СПб.: ООО «Золотой век», 1998. — 224 с.

Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жизнь. — М.: Прогресс, 1990. — 700 с.

Комаров Е.Н. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995. — 72 с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве. — М.: Стройиздат, 1988. — 270 с.

Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и в беде // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Стюарт А. Ты устал... Современные методы восстановления. — М.: Рипоклассик, Вече, 1997. — 416 с.

ГЛАВА 22

ИМИДЖ МЕНЕДЖЕРА

Человеком не рождаются, им становятся.
Эразм Роттердамский

Внешняя привлекательность — Соблюдение правил делового этикета — Организация презентаций — Система «Паблик рилейнз»

22.1. Внешняя привлекательность

Специфика деятельности менеджера заключается в постоянном общении с людьми. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителем, клиентами. Поэтому одна из важнейших задач менеджера — научиться оставлять о себе хорошее впечатление, научиться формировать собственный имидж.

В переводе с английского имидж — это образ. Визуальная привлекательность личности. Счастлив тот, кто обладает от Бога привлекательным имиджем. Но, как правило, многие обретают известность благодаря искусству самопрезентации. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания [2, с. 30].

Имиджем менеджера называют комплекс его внешних и внутренних качеств, ставший достоянием общественности.

Что же является составляющими частями имиджа? Это привлекательный внешний вид, умение вести себя в обществе, представить себя и свою работу путем организации презентаций, связей с прессой.

Специфика деятельности менеджера предьявляет весьма серьезные требования к его внешнему облику. Внешний облик — первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности и респектабельности.

Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый — таков внешний облик делового человека, доброжелательно воспринимаемого окружающими партнерами и клиентами. И дело здесь не в какой-то изысканности вкуса, а в том, что внешность такого человека свидетельствует о его уважении к людям.

Как и у всякой профессиональной группы людей, у менеджеров и предпринимателей сложился определенный стереотип в от-

ношении одежды. Посетив любую международную ярмарку или выставку, вы заметите, что большинство стендистов проявляют удивительное сходство взглядов в выборе цвета галстука, сорочки или костюма (табл. 28).

В настоящее время многие предприниматели считаются с советами модельеров. основополагающим принципом при составлении гардероба, по их мнению, должна стать универсальность одежды.

Таблица 28

Цветовая гамма одежды деловых мужчин

Тон костюма	Сорочка	Ботинки	Галстук
Серый	Светло-голубая, белая, слоновая кость	Черные	Розовый, бордовый, серый
Темно-серый	Белая, слоновая кость	Черные	Черно-белый, серый
Темно-синий	Белая, голубая	Черные, темно-коричневые	Черно-белый, синий
Песочный	Розовая, белая	Светло-коричневые	Светло-коричневый
Светло-коричневый	Белая, табачная	Кофейные, коричневые	Темнее костюма
Темно-коричневый	Белая, бежевая	Коричневые, черные	Зеленый, коричневый, табачный
Черный	Белая	Черные	Серовато-черный, красный, синий
Темно-фиолетовый	Белая	Черные	Белый, темно-фиолетовый

Современный деловой мир достаточно консервативен в вопросах моды. В рабочее время принято носить более светлые костюмы, чем на приемах, причем тона костюмов в летнее время должны быть светлее, чем в зимнее. Костюмы ярких тонов, как правило, в рабочее время не носят.

Для руководителя важно учитывать соответствие стилей элементов одежды. Например, дисгармонично будет выглядеть деловой костюм в сочетании с клетчатой рубашкой. Несочетание костюма с широкими лацканами и узкого галстука тоже очевидно.

Опытный руководитель знает, что в разных ситуациях он играет разные роли и должен быть одет соответственно.

Например, рабочие встречи руководителя. В понедельник он встречается с директором объединения. Для этой встречи нужно выглядеть авторитетно, солидно и не вызывающе. К встрече с заведующими отделами следует одеться так же, как и в понедельник. В среду — общая беседа с сотрудниками своего отдела. Что-

бы атмосфера была дружеской, а психологический климат располагающим, шеф должен выглядеть проще и «доступней», чем при встречах с высоким начальством. Если предстоит в четверг разговор с равным по должности работником предприятия, то следует постараться выглядеть так же, как и человек, с которым предстоит встреча. А если в пятницу назначена встреча для заключения договора с работником небольшого предприятия, то внешний вид руководителя не должен его подавлять, рекомендуется одеваться проще. Все эти приемы должны быть незаметными, ненавязчивыми, только тогда они приобретают психологическое значение для деловых контактов.

Внешний облик мужчины

Благоприятный внешний облик и вкус в одежде — немаловажное условие успешной деятельности менеджера и предпринимателя. Об умении мужчины одеваться в первую очередь судят по галстуку. Галстук должен гармонично сочетаться с костюмом и сорочкой, поскольку в современной мужской моде галстук и сорочка играют доминирующую роль.

К однотонной сорочке подходят галстуки с рисунком, к сорочке в полоску или клетку — однотонные, спокойных расцветок. С костюмами светлых тонов принято носить яркие галстуки. К костюму из тканей в полоску или клетку необходимо подбирать однотонные галстуки, чуть светлее костюма. Полным людям больше подходят светлые, теплые тона.

Холодные светлые тона оптически увеличивают фигуру. Черный цвет рекомендуется для торжественных случаев.

Чтобы правильно подобрать галстук, необходимо иметь в виду следующее:

- а) длина галстука должна быть такой, чтобы он в завязанном виде доставал пряжку ремня;
- б) лучший материал для галстуков — шелк, шерсть и хлопок. Прекрасно смотрится синтетическая ткань под шелк. Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Галстук из хлопчатобумажной ткани носят в основном летом.

Лучшая ткань для сорочки — это хлопок, такие рубашки приятно носить, они легкие и выглядят добротно. Рубашки из смеси синтетики и хлопка всегда хорошо смотрятся и почти не мнутся, но в такой рубашке очень душно в жаркую погоду. Деловым людям следует избегать шелковых, блестящих и прозрачных рубашек. Для того чтобы правильно подобрать рубашку, следует обращать внимание на три основных момента:

1. Рубашка не должна собираться в складку и пузыриться вокруг талии, но и не должна вылезать из-под ремня.
2. Большое значение имеет количество пуговиц и где они пришиты (особенно для высоких и полных мужчин), т.к. при движении нижняя пуговица выскальзывает из-под ремня, рискуя обнажить живот, т.е. необходимо проследить, чтобы нижняя пуговица была на 8 см ниже ремня, а если ее нет — пришить.
3. Воротник — самое ответственное место. Он должен быть всегда по размеру. Высота воротничка зависит от возраста, например, высокий воротник скрывает морщины на шее. Сам воротник должен быть без морщин и образовывать с узлами галстука единое целое.

Манжеты рубашки должны быть чуть ниже запястья и на 1—2 см высовываться из-под рукава пиджака, плотно прилегать к руке и в то же время давать возможность свободно смотреть на наручные часы.

В деловой обстановке не рекомендуется носить сорочки с короткими рукавами. Исключение составляет теплое время года, когда пиджак не носится вообще.

В командировке менеджер часто не знает, где и как он проведет день, успеет или нет вернуться в гостиницу и переодеться соответственно случаю. Поэтому темно-синий или темно-серый костюм — наиболее распространенный для каждого случая.

Что касается обуви, то желательно носить обувь черного или темно-коричневого цвета. Летом к светлому костюму обувь черного цвета не обязательна, но в любом случае не сандалии. Если есть возможность, то цвет обуви подбирается под цветовую гамму костюма. Носки лучше иметь не очень яркие и броские, лучше серые или темные, а к бежево-коричневому костюму — коричневые. Следует также иметь в виду, что носки и галстук по своей расцветке должны гармонировать.

Головной убор и перчатки мужчины сейчас носят преимущественно к пальто или плащу для защиты от холода. И все же шляпа должна соответствовать верхней одежде. Шляпы весной и летом носят более светлые, осенью и зимой — темные. Не рекомендуется носить велюровые шляпы, а также черные шляпы к пальто и костюму нечерного цвета.

Головной убор и обувь должны сочетаться по цвету.

Вообще, главное, к чему следует стремиться, — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь же «подтянуты» вы будете и в делах.

Внешний облик деловой женщины

Для женщины — бизнесмена и руководителя, желающей добиться успеха при заключении контрактов, в деловых переговорах, тоже очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить ее на службу бизнесу. Прежде всего, об одежде. Деловую одежду отличают классический покрой, неброские цвета, многофункциональность (табл. 29).

Таблица 29

Подбор одежды для деловых женщин

Вид одежды	Цвет	Украшение	Туфли
Платье	Неяркие тона	Золото, полудрагоценные металлы	Черные, под цвет платья
Костюм с юбкой	Серый, черный, коричневый	Золото, серебро	Под цвет юбки
Брючный костюм	Черный, синий	Золото, серебро	Черные
Блуза-юбка	Светлая блуза, темная юбка	Полудрагоценные металлы, золото	Под цвет юбки

Во всем мире основная одежда деловой женщины для работы — это костюм. Платье можно позволить себе лишь в жару и только однотонное или с неброским рисунком, строгого покроя.

В гардеробе деловой женщины должны быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто.

Прическа, макияж, бижутерия должны органично дополнять ваш деловой костюм. Прическа должна быть строгой, но вместе с тем элегантной. Украшений должно быть как можно меньше, но в то же время нельзя от них отказываться вообще. Лучше приобрести одно «классическое» дорогое украшение и носить его часто, нежели иметь массу дешевых вещей.

Что касается косметики, то следует проконсультироваться со специалистом в ее подборе. Необходимо помнить, что вечерний макияж гораздо ярче дневного, поэтому для дневного макияжа лучше пользоваться пудрой светлых оттенков, румянами и губной помадой пастельных тонов. Помада и лак для ногтей должны быть одного цвета. Специалисты рекомендуют покупать больше косметики профилактической, чем декоративной. Духи следует использовать в таком количестве, чтобы запах был еле уловим. И, конечно, это должны быть дорогие духи.

Всегда следует помнить, что даже на работе женщина должна оставаться женщиной, поскольку одним из факторов ее успеха является наличие именно женских качеств, таких, как обаяние.

привлекательность. Зачастую женщине прощаются некоторые промахи и ошибки, которые не простились бы мужчинам.

Таким образом, подбор костюма, цветовая эстетика всей одежды (рубашки, галстука, туфель), умение «сидеть» в костюме — все это требует от руководителя, бизнесмена самого серьезного отношения. Даже такая «мелочь», как пользование духами и одеколоном.

Стремитесь к качеству. Сохраняйте современный стиль, но не делайте его чрезмерным. Соблюдайте соответствие вашего костюма вашей работе.

Но самое главное — это ваша индивидуальность. Дело не в том, как вы одеваетесь, а как вы себя ощущаете.

Можно выделить несколько общих правил:

1. Одевайтесь по возможности добротно.
2. Следите за порядком и чистотой в одежде.
3. Если сомневаетесь, что надеть в какой-то конкретной ситуации, то лучше одеваться консервативно.
4. Одевайтесь по возможности в том же стиле, что и люди, с которыми вы должны встретиться.
5. Не носите ничего кричащего, яркого.
6. Следите, чтобы ваши волосы были чистыми.
7. Постарайтесь, чтобы ваши поступки, слова и одежда запомнились с лучшей стороны.
8. Всегда имейте при себе дорогую ручку и карандаш.
9. Прежде чем идти на деловую встречу, следует еще раз посмотреть в зеркало, и вы сами удивитесь, как много мелких погрешностей обнаружите в своей внешности.
10. Если вы демонстрируете продукцию своей фирмы на выставке, помните, что ваша одежда и облик в целом — это частица информации об общем уровне вашего предприятия и качестве поставляемой продукции.

Итак, каждый человек имеет какой-то имидж и стремится произвести хорошее впечатление. Это даст уверенность, что вы именно тот, кто очарует покупателя, остановит на себе взгляд босса или о ком подумают «охотники за головами» из конкурирующей фирмы. Это не должно быть что-либо столь же нехитрое, как ношение яркого галстука в горошек или же диковинной шляпы. Это не может быть чем-то из вашего внешнего вида, оно обязано проявиться в манере вашего поведения. Ваш имидж — это восприятие вас другими людьми. Он — общая картина вашей личности в глазах окружающих. Она складывается из того, как вы смотрите, говорите, одеваетесь и действуете; отражает ваши способности и моральные качества; позу и движения тела; аксессуары и окружение, компанию, в которую вы ходите, и т.д.

Необходимо, чтобы ваш имидж соответствовал не только вашим внутренним качествам, но и подходил к долгосрочным целям карьеры, равно как и характеру вашей компании, и был привлекательным для самых широких слоев населения.

22.2. Соблюдение правил делового этикета

Деловой этикет — форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Без соблюдения этих норм невозможны деловые, политические, культурные отношения, ибо мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений.

Современный этикет наследует обычаи и традиции практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются не только представителями какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту и на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах.

Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

Рассмотрим эти правила более подробно [105, с. 92].

Правила приветствия. Вежливость в обязательном порядке предполагает прежде всего приветствие. Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно вежливо и корректно ограничиться приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т.п., при этом сделать легкий поклон головой и слегка улыбнуться.

Правила общения. Стиль делового обращения к деловым партнерам или подчиненным определяется общим стилем отношений,

как в любом коллективе. Обращение «вы» прежде всего свидетельствует о высокой культуре того, кто обращается к своему партнеру или коллеге. Оно подчеркивает уважение к ним. Хорошо воспитанный и корректный менеджер всегда пользуется этой вежливой формой обращения независимо от того, с кем он беседует.

Не следует злоупотреблять обращением только по имени. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого общения.

Правила представления. Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего, принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии — вышшему, мужчине — женщине, более молодую женщину — старшей и т.д.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, следует просто подать руку и четко назвать себя.

Обязанности мужчин по этикету. По этикету (в том числе и деловому) на мужчину возлагаются некоторые обязанности. На улице он, как правило, должен идти слева от женщины, так как место справа принято считать более почетным и безопасным.

Мужчина, сопровождая женщину, не должен курить.

Отправляясь на такси на деловую встречу, мужчина подходит к автомашине и открывает правую заднюю дверцу. Женщина садится первой. Из автомашины первым выходит мужчина и помогает выйти женщине.

Мужчина несколько опережает женщину, когда открывает дверь для нее, и входит в помещение вслед за ней.

Спускаясь по лестнице, мужчина идет на одну-две ступеньки впереди женщины, а поднимаясь — на одну ступеньку сзади.

Денежные отношения. Цивилизованные преобразования, происходящие в современной рыночной экономике, обуславливают тенденции к тому, что в деловом общении немаловажное значение придается вопросам нравственности. Во все времена и у всех народов в этих вопросах уважались точность, честность и щепетильность. Если у вас имеются перед кем-либо денежные обязательства, они должны быть выполнены в срок. Если по весьма уважительной причине вы не можете этого сделать, обязательно сообщите об этом и уточните, возможно или невозможно пере-

нести этот срок. В последнем случае вы обязаны сдержать свое слово. Противное считалось и считается беспечным и безнравственным.

Организация деловых контактов. В планировании служебных контактов основная роль отводится секретарю.

Приглашая работника, начальник должен предупредить его через секретаря о времени, длительности и теме беседы, чтобы дать ему возможность подготовиться.

В помещении, отведенном для посетителей, следует создавать для них максимальные удобства. Вся обстановка должна свидетельствовать о внимании к людям.

Деловая субординация. Вопросы субординации в деловом этикете имеют важное значение, поскольку управленческие отношения носят иерархический характер. Деловая субординация требует, прежде всего, корректности. При общении с подчиненными целесообразно применять так называемый принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Визитная карточка. Сейчас визитные карточки получают все большее распространение, поскольку они являются обязательным атрибутом при установлении деловых отношений с представителями фирм, особенно при первых встречах.

Визитные карточки либо вручают адресату лично, либо оставляют у него дома при его отсутствии, либо посылают с курьером или шофером.

Визитные карточки чаще всего вручают лично. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, нужно прочесть вслух имя партнера, уяснить его должность и положение.

На полученные по почте или завезенные визитные карточки полагается дать ответ своими визитными карточками в течение 24 часов.

Бизнесмену рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек.

Деловые подарки и сувениры. Делать подарки и преподносить сувениры с фирменными знаками своим партнерам — давняя традиция делового мира.

Согласно этикету при первой встрече подарки дарят хозяева, а не гости.

К выбору сувениров необходимо относиться очень серьезно. Они должны соответствовать роду занятий, специфике фирмы или месту, где она расположена.

Подарок будет выглядеть веселее, если его украсить гравировкой или эмблемой вашей компании либо инициалами того, кому он предназначен.

При деловом визите в другую страну уместно дарить художественно оформленные изделия — небольшие скульптуры, гравюры, книги, т.е. все, что связано с нашей страной.

Чаевые. Чаевые даются не везде и не всегда. Об этом надо знать. Чаевые обязательны, когда вам по вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком обслуживания или программой. В таких случаях это обычная плата за услуги, например швейцару, вызвавшему для вас такси.

Другой вид чаевых — это дополнительная плата за услуги. Коридорному в гостинице, который приносит вам газеты, вы оплачиваете их стоимость, а также даете чаевые в размере 10—20% от нее.

Рекомендуется давать чаевые официантам в ресторанах и барах, водителям такси, гардеробщикам и носильщикам.

Приемы. Зачастую менеджеру приходится посещать различные приемы, ужины и т.п. Существует несколько правил, которые следует знать каждому руководителю или просто воспитанному человеку:

1. На прием следует приходиться в назначенное время, но уж никак не раньше. Допускается опоздание в 5—10 мин, нельзя заставлять других себя ждать.
2. Места за столом следует занимать по старшинству согласно общественному положению гостей.
3. Первыми за столом рассаживаются дамы, мужчины должны им помочь.
4. Места за столом должны чередоваться, т.е. женщина должна сидеть рядом с мужчиной и наоборот.
5. Сначала обслуживают женщин, потом мужчин.

Правила, которые нужно соблюдать, сидя за столом [105, с. 125]:

1. Есть нужно тихо.
2. Котлеты, рыбу ножом не едят, если это не специальный нож.
3. Мясо едят, по мере надобности отрезая от него по кусочку. Вилку держат в левой руке, нож — в правой.
4. Суп не нужно доедать до конца, лучше немного оставить в тарелке.
5. Хлеб нужно отламывать по кусочку левой рукой, когда едят второе блюдо, и откусывать от большого куска, когда едят первое блюдо.
6. Салат не берут своей ложкой. Для этого приготовлена специальная ложка.

7. За столом не курят.

8. Нельзя пользоваться зубочисткой, а тем более пальцами.

9. Если сомневаетесь, какие вилка и нож, для какого блюда предназначены, берите крайние, постепенно передвигаясь к тарелке, не ошибетесь.

Все перечисленные правила поведения на приемах составляют немаловажную часть культурного поведения менеджера, что создает благоприятное впечатление о человеке и влияет на исход деловых переговоров.

Выбор модели поведения. Итак, имидж в деловом обществе является сугубо личностным инструментарием, с помощью которого возможно создание доверительных отношений. Без доверия, как известно, в нормальном бизнесе практически нет перспектив. Деловые люди, которые добиваются успехов в бизнесе, как правило, привлекательны. Не своей респектабельностью и широкими жестами при оплате счетов в ресторанах и увеселительных заведениях, а хорошими манерами и скромным умалчиванием о толщине своего кошелька. Настоящий бизнесмен — не баловень судьбы, а человек, который, благодаря своему незаурядному интеллекту, стал с ней на «ты».

Первый из критериев выбора модели социального поведения таков — оно должно соответствовать закону, ни в коей мере не противоречить установленному в обществе правопорядку. Законопослушание и правопочитание — атрибутивные признаки цивилизованных человеческих взаимоотношений [238, с. 123].

Вторым критерием выбора модели поведения является нравственная безупречность. При всей нашей склонности к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению ее основных понятий, таких, как честность, справедливость, совестливость.

Третьим критерием выбора модели поведения следует признать учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

Четвертым критерием выбора модели поведения является цель, которую ставит перед собой личность. Чем более значима для нее собственная цель, тем большей подъемной силой она обладает по отношению к личности.

Пятым критерием следует признать критическую оценку собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше очков набирает выступающий.

Поведение всегда выступает как конкретная форма общения, содержанием которой являются преследуемая цель и возможные усилия для ее осуществления. В оптимальной модели поведения достигается разумное сочетание замыслов и способов его исполнения. Чем органичнее эта взаимосвязь, тем коммуникабельнее личность.

Жесты Наши жесты — телесное проявление эмоций и мыслей. Их даже называют духовными инструментами общения, в чем нет никакого преувеличения. Действительно, они несут в себе огромное количество разнокачественной информации. И, чаще всего, наиболее искренней, чем произносимые слова. Принимая во внимание двойной информационный эффект жестов — наглядность и семантическую искренность, ораторы уделяют особое внимание обладанию этим «немым» языком общения.

Жесты составляют сердцевину пантомимы. Поэтому они не сводятся к рукам. Поворот шеи, движение ног, осанка — все это приобретает особую информационную выразительность благодаря жестикуляции руками. Когда это делается артистично, то создается яркий личностный образ.

Искусство жеста — редкостный дар. Жестикуляция не может быть легко «вмонтированной» в поведение каждого человека. Не надо путать ее с махами руками во время публичного выступления. Хаотичность движения рук, излишняя порывистость, неоправданный драматизм в мимике — такие игры на публику сразу обнаруживают неподготовленность выступления, его непричастность к ораторскому мастерству.

Благодаря жесту можно меньше сказать, но в целом дать модели больше информации. Он как бы оберегает говорящего от словоблудия, забалтывания собственных мыслей.

Благодаря жесту семантика слов предстает зрительно, что делает мысли говорящего образно понятными [239, с. 217].

Существенной характеристикой жеста является то, что один из видов динамического стереотипа — навык.

Жесты — наглядное свидетельство самочувствия людей. Надо уметь управлять своими жестами, чтобы ненароком не выдать ни лучшее наше самочувствие, ни походить на браваду, зачастую проявляемую людьми, у которых успешно реализуются желания и цели. Кивок головой, обращение с зонтиком, вручение визитки — такова лишь малая часть наших повседневных жестов. Они должны быть отработаны, ибо являются штрихами поведения, по которым многие люди складывают свои впечатления.

Как показывают американские и испанские исследования в области менеджмента, стабильных успехов добиваются фирмы,

в которых царит спокойная морально-психологическая обстановка. Ее утверждение возможно в том трудовом коллективе, где менеджеры уважаемы и вызывают доверие к себе. На базе результатов этих исследований был сконструирован тип такого руководителя. Он должен быть [238, с. 52]:

- твердый, но одновременно гибкий;
- серьезный, но с чувством юмора;
- дружелюбный, но умеет держать дистанцию;
- преданный своему делу, но не теряет головы при успехах и поражениях;
- мечтательный, но с сильно развитой волей;
- готовый идти на риск, но основательно все просчитывающий.

На пути утверждения имиджа у деловых людей неизбежно возникают различные барьеры. На их преодоление тратится немало сил и времени. Бывает по-человечески обидно, когда, осилив сложные проблемы, они допускают элементарные срывы из-за того, что не учли психологических нюансов общения.

Деловым людям следует хорошо изучить слабости людей и терпеливо относиться к тем, с кем они работают и общаются, не гневаться на них, не отчаиваться, даже сталкиваясь с неблагодарностью и предательством. Не жечь мостов общения — таков девиз «идеального руководителя». Всегда стремиться оставлять за собой возможность для продолжения и возобновления контактов с людьми. Достижение этого — прекрасная гарантия обрести привлекательный личный имидж.

22.3. Организация презентаций

Конечно, можно создать себе имидж, никогда не встречаясь с людьми, но результат может оказаться скорее негативным, чем позитивным.

В идеале менеджер должен встретиться с публикой лицом к лицу и произвести на нее впечатление обаянием собственной личности, своим энтузиазмом и способностями. Одним из наиболее действенных способов организации контакта лицом к лицу является устройство презентации.

Презентация — это упражнение в убеждении. Конечно, есть и другие составляющие, например передача информации и идей, но презентации устраивают для того, чтобы убедить человека или группу людей:

- принять или пересмотреть свою позицию;
- принять или изменить мнение;

- предпринять или воздержаться от какого-либо действия или решения.

Презентацией является ситуация, когда вы оказываетесь перед аудиторией и рассказываете что-то о вашей работе, вашей продукции или же о вашем учреждении. Это может быть презентация для нескольких коллег относительно достигнутого вами прогресса в работе, информирование целой управленческой команды о том, какого успеха добился ваш отдел; для аудитории в несколько сотен представителей или множество иных промежуточных вариантов.

Что есть общего у них всех, так это то, что вы должны стать перед аудиторией и объяснить нечто таким образом, чтобы все было понятно и заинтересовало слушателей. Поскольку вам придется постоянно находиться в центре внимания, то ваш имидж становится жизненно важной частью презентационного процесса. Одновременно вы получаете отличную возможность улучшить его в глазах ключевых фигур вашей сферы деятельности.

Поэтому необходимо учесть все организационные рифы презентации, за счет хорошей подготовки и учета психологии аудитории провести ее как можно лучше и таким образом еще больше упрочить ваш имидж.

Начните с определения приоритетов:

1. Точно сформулируйте цель встречи. Постарайтесь сформулировать свою цель как можно яснее и убедитесь также, что каждый человек из вашей команды понимает это. Эта цель должна стать критерием, по которому вы и будете проверять все, что заслуживает или не заслуживает включения в презентацию.
2. Определитесь с аудиторией. Вы должны понять свою аудиторию, постараться выяснить степень интереса, информированности, понимания, опыта, сопротивления и предрасположений, с которыми можно столкнуться.

Существует три типа аудиторий:

1. Больше ста человек.
2. Меньше ста или пятидесяти человек.
3. Несколько человек.

Отличие последней аудитории в том, что это и не аудитория вовсе, а несколько человек со своими проблемами, точками зрения. Успех презентации в такой аудитории зависит от количества времени для ответов на вопросы.

Положительной стороной такой аудитории является то, что у оратора имеется большая вероятность убедить каждого человека, ответить на его вопросы, рассеять его сомнения.

При большой аудитории оратору следует объединить ее в одну массу, стараться избегать ответов на вопросы. А уж если они заданы, то ведите себя следующим образом:

1. Ответьте на вопрос.
2. Признайтесь, что не можете ответить на вопрос, пообещайте выяснить ответ.
3. Если вопрос трудный, переадресуйте его эксперту, тому, кто его задал, или аудитории.

Наконец, нужно уметь сформулировать ключевую фразу, которую должны запомнить слушатели, когда презентация закончится.

Эти два подготовительных этапа могут казаться очевидными, и, конечно, каждый, кто планирует презентацию, тем или иным образом проходит через них. Для успешной презентации необходимо отвести, по крайней мере, два часа на вопросы, предложения, аргументы и формулировку точных целей.

Помните, что это только презентация. Она не должна охватывать все. Стройте ее только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию в целом. Не включайте ничего утомительного, известного для большинства, или слишком длительную техническую информацию просто потому, что все это «хорошо было бы» включить, или потому что кого-нибудь могло бы заинтересовать. В подходящий момент вы можете дать им на руки любое количество вспомогательной литературы, чтобы они изучали ее на досуге.

Наиболее важный принцип на всех стадиях планирования: никогда не рассчитывайте на то, что аудитория будет заинтересована в теме вашей презентации. Считайте, что они будут нейтральны — не заинтересованными, не скучающими, но вполне способными стать теми или другими.

Продолжительность презентации ограничена. Единственным следствием этого является потребность в визуальных помощниках. Вы не можете сжать слова до определенного предела без того, чтобы не утратить понимание и интерес вашей аудитории, но разумное использование иллюстраций может передать эту же информацию намного лучше.

Иллюстрации могут быть лучше слов, так как они:

- быстрее запоминаются;
- легче запоминаются;
- эффективнее.

Как только подключаются визуальные помощники, экспозиция начинает становиться более формальной в плане возможности придерживаться заранее оговоренного сценария. Стремление к наглядному материалу должно сделать ее еще лучше [56, с. 33].

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

1. Определите конкретную цель презентации одним предложением.
2. Определитесь относительно аудитории.
3. Установите, какое впечатление вы хотели бы в итоге оставить аудитории.
4. Решите, какие разделы включить в презентацию и каково назначение каждого раздела.
5. Разместите разделы в логическом порядке, учитывая время и определяя выступающего.
6. Пометьте разделы по степени важности буквами А, В, С, чтобы в случае необходимости скорее отсеять ненужную информацию.
7. Подумайте о вступлении, которое бы сразу завоевало аудиторию.
8. Используйте такие приемы, как «вопрос—ответ», чтобы заинтересовать слушателей и пробудить в них желание слушать вас.
9. Если это имеет значение, определитесь с величиной аудитории и решите, кого пригласить.

Решите, где проводить презентацию.

Когда вы будете иметь основу для презентации, произведите следующие действия [56, с. 46]:

1. Проработайте весь проект презентации в поисках моментов, где интерес понижается.
2. Выявите объяснения или аргументы, которые слишком сложны, и упростите их.
3. Обдумайте пути варьирования структуры выступления.
4. Убедитесь, что все изменения, которые вы вносите, чтобы повысить интерес, имеют отношение к предмету беседы.
5. Делайте разделы достаточно короткими, чтобы увеличить период повышенного внимания аудитории.
6. Убедитесь, что каждый раздел заканчивается важным сообщением.
7. Позаботьтесь, чтобы аудитория знала, что будет дальше.
8. Постарайтесь вовлечь аудиторию в процесс выступления.
9. Решите, что нужно запомнить слушателям, и придумайте, что сделать, чтобы они действительно это не забыли.

Определите, кто будет вести презентацию, представляя для аудитории разнообразные, но логичные взгляды.

На данной стадии решается, будет ли это полноценной презентацией или ваша идея потерпит крах.

Прежде чем приступать к написанию сценария презентации, необходимо прояснить все относительно ее цели. Как только

определена точная цель и детально выяснено, какой будет аудитория, что она уже знает и что хочет узнать, можно начинать планировать презентацию.

Стадия планирования включает в себя выяснение того, кто и что собирается сказать, за какое время и в какой последовательности. Этот процесс является жизненно важным и стоит того, чтобы вкладывать в него мысли и усилия. От него зависит, будет ли презентация яркой, понятной, запоминающейся. Стоит ли использовать визуальные средства или будет достаточно слов. Следует придирчиво прочитать текст презентации, убрать все скучные места, добавить интересные факты. Помните, что уровень внимания снижается через 20—30 мин после начала выступления.

Перед тем как организовать презентацию, нужно провести собрание по подготовке, на котором должны присутствовать не менее трех человек:

- человек, ответственный за презентацию;
- специалист по предмету презентации — продукту или услуге, которые вы будете представлять (возможный ведущий презентации);
- специалист по аудитории, ее нуждам, надеждам, стремлениям (возможный ведущий презентации).

Задача этого собрания — наметить все организационные вопросы, способы их решения, попытаться написать текст выступления, чтобы в дальнейшем исключить противоречия, опустить непонятные места, определить моменты, которые могут вызвать сопротивление аудитории, найти пути предотвращения ее негативной реакции.

На этом собрании участники презентации должны получить четкое представление об аудитории, с которой им придется встретиться.

Если вы отвечаете за всю презентацию в целом, и особенно если это большая презентация, то самым неблагоприятным будет делать все одному. Вы должны организовать презентационную команду, участники которой будут помогать вам в планировании и проведении презентации.

Можно предложить следующий порядок действий по подготовке презентации [186, с. 189]:

1. Сзовите первое собрание.

Пригласите:

- эксперта по теме презентации;
- эксперта по предполагаемой аудитории.

2. Проведите первое собрание по планированию презентации.

Цель:

- Сформулировать точные цели.
- Сформулировать желаемый отклик аудитории.
- Выбрать презентационную команду.
- Набросать логическую последовательность подготовительных мероприятий.
- Определить размер аудитории и список приглашенных (если это возможно).
- Выбрать место проведения (если это возможно).
- Определиться с датой (если это возможно).

Что делать:

- Арендовать место проведения для генеральной репетиции и презентации.
- Пригласить участников презентации (зрителей).
- Назначить дату следующего собрания.
- Пригласить на следующее собрание презентационную команду.
- Довести до сведения всех участников следующего собрания принятые решения (см. выше).

3. Проведите второе собрание по планированию.

Цель:

Проработать логическую последовательность.

- Утвердить порядок выступлений, их продолжительность, перерывы.
- Согласовать цель каждого из выступающих.
- Согласовать с каждым выступающим содержание его выступления.
- Обсудить вспомогательные материалы.
- Перечислить будущие встречи и их цели, включая дату чернового просмотра.

Что делать:

- Начать подготовку основных демонстрационных средств.
- Начать разработку вспомогательных материалов.
- Начать работу по обеспечению, например:
 - приготовления к приему гостей;
 - закусками и прохладительными напитками;
 - транспортом;
 - дополнительными материалами;
 - папками;
 - и т.д.
- Условиться о следующем собрании со всеми, кто имеет к нему отношение.
- Пригласить предполагаемого слушателя.

Действия каждого ведущего:

- Назначить дублера.
 - Записать полный текст будущего выступления и до следующего собрания передать его основной команде.
4. Провести третье собрание по планированию.

Цель:

- Проработать наброски выступлений всех ведущих.
- Устрашить противоречия, повторы и пропуски.
- Обсудить все выступления с точки зрения аудитории и посмотреть, где потребуются исключения, расширения или сокращения,
- Провести общее обсуждение, дать каждому из ведущих шанс внести свои предложения по всей презентации в целом.

Что делать:

- Назначить даты производственных совещаний с каждым ведущим и с управляющим производством.

Действия каждого ведущего:

- Надиктовать презентацию на магнитофон (максимальная продолжительность — две трети времени выступления) и перенести запись на бумагу.
 - Решить, какие аудиовизуальные средства вам могут понадобиться.
5. Проведите производственные встречи с каждым ведущим.

Цель:

- Определить продолжительность каждой презентации.
- Убрать все лишнее.
- Продумать структуру каждого выступления.
- Рассмотреть все выступления с позиции кривой внимания.
- Обсудить содержание и начать разработку всех аудиовизуальных вспомогательных средств.

Что делать:

- Заказать все аудиовизуальные вспомогательные средства и определить дату их изготовления.
- Дать каждому окончательный текст сценария.
- Назначить дату чернового прогона, когда все аудиовизуальные вспомогательные средства будут уже готовы.

Действия каждого ведущего:

- Окончательно доработать текст выступления и проверить, укладывается ли он в отведенное время.
6. Черновой прогон с каждым ведущим по отдельности.

Цель:

- Проверить соответствие визуальных средств изначальной концепции.
- Убедиться, что визуальные средства точно подходят к структуре и сценарию презентации.
- Перепроверить длительность выступлений с использованием визуальных средств.
- Дать возможность ведущему выявить любые проблемы, вызванные использованием визуальных средств.
- Решить, достигает ли каждое из выступлений задуманной цели.

Что делать:

- Провести окончательные сокращения, изменения, исправления в визуальных средствах или отказаться от них.

Действия каждого ведущего:

- Частным образом отшлифовать всю презентацию и отрепетировать порядок демонстрации визуальных средств со своим дублером.

7. Прогон в присутствии всех, включая представителя слушателей.

Цель:

- Увидеть презентацию целиком с той скоростью, с какой она и будет идти.
- Провести окончательный хронометраж.
- Оценить общий эффект презентации.
- Проверить состыковку выступлений.
- Провести окончательные сокращения или изменения, которые могут понадобиться.
- Отрепетировать все технические детали и детали режиссуры вместе с ведущими: свет, визуальные средства, порядок демонстрации и т.д.

Что делать:

- Провести хронометраж и сделать заметки для каждого ведущего.
- В конце проработать их по отдельности с каждым ведущим. Ведущего не прерывать.

8. Провести генеральную репетицию.

Цель:

- Проверить всю презентацию на месте действия, в реальных условиях и с настоящим оборудованием.
- Ознакомить ведущих с условиями, в которых им придется работать.
- Прибавить каждому уверенности.

Что делать:

- Хронометраж. Замечания в конце, как и на прогоне.
9. День презентации.
- Прибыть заранее.
 - Каждому ведущему проверить свои аудиовизуальные средства.
 - Провести раскрепощенную беседу между ведущими и зрителями (если это возможно).
 - С легким сердцем воспринимать все технические неполадки.

Что делать:

- Встретиться через неделю и обсудить уроки, которые извлекли из презентации.

22.4. Система «Паблик рилейшнз»

Любой организации необходимо уделять постоянное внимание своему благополучию, а данное благополучие во многом опирается на популярность. У компаний практически нет выбора в возвышении себя через средства массовой информации. Все они с их помощью контактируют с самой широкой своей аудиторией, нравятся им это или нет. Некоторые фирмы имеют репутацию, которая складывалась годами и которую невозможно было построить, сказав лишь несколько слов. Все дело в том, что публика путем длительного наблюдения и сравнения решает, какую репутацию имеют те или иные компании, и таким образом она дает им определенную характеристику. Многие организации принимают волевые решения относительно имиджа собственной корпорации и пытаются достичь этого через средства массовой информации. Если нет ничего очевидно противоречивого, то та или иная компания обязательно окажется для публики такой, какой она себя показывает или как она о себе говорит. То же самое, конечно, можно сказать и об индивидуальном имидже — вы именно тот, как о себе говорите или как себя ведете.

Совершенно очевидно, что компании, которые определенно желают представить публике конкретный имидж, добьются успеха, если постоянно будут общаться с ней через средства массовой информации (СМИ). Основными механизмами формирования общественного мнения являются СМИ. Помимо этого, используется целый ряд других форм и методов воздействия на сознание людей специалистами *PR (Public Relation)*, управленцами.

Что касается СМИ, то здесь используется ряд форм и методов работ. Среди этих форм в последние годы за рубежом выделяется

«паблисити». Прямого перевода этого термина нет, а в смысловом варианте — это сделать достоянием публики что-то, стать известным, завоевать популярность, приобрести имидж. С точки зрения практической стороны — это бесплатная реклама.

Паблисити, однако, не следует путать с рекламой. Реклама — это нечто, за что организация платит, а известность получает бесплатно. Хорошее паблисити может улучшить имидж компании, и благодаря этому объем ее продаж может резко увеличиться чуть ли не за одну ночь; плохое паблисити может столь же быстро привести к противоположному эффекту.

«Пресс-релейшнз» — связи с прессой. Это специально создаваемые службы внутри организации, которые разрабатывают стратегию и практику связи организаций, фирм со СМИ. Международный опыт свидетельствует, что «пресс-релейшнз» опирается на четыре принципиальные основы:

1. Личные контакты.
2. Взаимное доверие и уважение.
3. Умение находить компромисс в интересах СМИ.
4. Соблюдение точности и быстроты предоставления материала.

Поскольку хорошая слава также важна, то очевидно, что того, кто в состоянии представить компанию в выгодном свете перед средствами массовой информации, в компании будут всячески поощрять. Они ведь способны представлять хороший имидж организации всему миру, и, следовательно, их собственный имидж в глазах широкой публики тоже сильно возвысится.

А поскольку те или иные представители компаний являют себя обществу в выгодном свете, то в связи с этим возрастает и восприятие роли этих личностей. Хороший имидж таких людей помогает компании, создает условия для ее процветания. Человек, который может представить свою организацию в выгодном свете, сохраняет высокое мнение о себе как внутри, так и вне компании с постоянным улучшением своих перспектив в карьере.

Пресса не может дать точную информацию о вашей организации без предварительного разговора с кем-либо, связанным с ней. Поэтому очень важно, чтобы компания всегда была готова направить кого-либо для встречи с прессой, телевидением или радио.

Каждая компания стремится иметь определенный имидж, который она хотела бы представлять самой широкой публике. Индивидуальность организации обнаруживается в том, какую позицию она занимает по отношению к потребителю, данная позиция излагается публике частично и средствами массовой информации.

Как имидж компании будет оценен общественностью, бывает иногда куда важнее, нежели стоимость ее продукта, или даже насколько вообще ценно дело этого учреждения. Успех фирмы, большой или малой, может зависеть от того, как публика прореагирует на ее позицию в том виде, как она отражена в прессе. Поскольку благополучие публики очень важно для фирм, то хорошее публицити, обеспечивающее процветание, — это очень важная инвестиция.

Компания может также созвать пресс-конференцию, если у нее есть определенная точка зрения или новости, которые она хотела бы сообщить средствам массовой информации. В любом случае компании всегда нужны люди, готовые предстать перед прессой.

Если представитель прессы захочет побеседовать с кем-то из работников компании с определенной специализацией, то компания начнет искать кого-либо из этой области, заслуживающего доверия. Кому можно поручить осуществлять связь с прессой, оставаясь уверенным, что он не подорвет тот имидж, который организация всегда стремится представлять? Менеджер может оказаться лучшим кандидатом. И если вы в своей организации ходите в образе наиболее типичного ее члена, то вас могут попросить постоянно представлять вашу компанию в прессе.

Старайтесь принять такую возможность для улучшения как собственного имиджа, так и имиджа всей компании. Это идеальный шанс произвести хорошее впечатление не только на широкую публику, но и на ваших сотрудников.

В большинстве ситуаций приходится представлять компанию, и тогда от вас ждут воплощения всеобъемлющего имиджа. В этом случае необходимо последовательно и ответственно прояснять позицию компании. Это вовсе не значит, что вы не можете представить и свой собственный имидж, а также имидж своей работы в выгодном свете. Просто, будучи хорошо подготовленным к встрече с прессой, вы получаете шанс как бы укрупнить свою личность, вы проявляете себя как человек, полезный для компании и способный эффективно представлять ее в качестве пресс-секретаря.

Пресс-секретарь должен обладать большим багажом знаний об организации, который постоянно пополняется деталями, выясняющимися лично у персонала. Никогда нельзя недооценивать ситуацию, ведь сообщение чьего-то мнения средствами массовой информации может иметь недвусмысленные намеки. Пресс-секретарь должен уметь оставаться спокойным под давлением и быстро соображать, понимая, что некоторые ответы могут быть дву-

смысленными. Чтобы избежать этого и показать свое знание предмета, нужно обратиться к пунктам инструкции — рекомендациям для пресс-секретаря.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕСС-СЕКРЕТАРЯ [6, 249].

1. Необходимо подготовить как можно более полную и популярную информацию. Это информация о компании, ее деятельности, продукции, проблемах, планах и т.д.
2. Необходимо выяснить цели интервью и давать подготовленные заранее ответы и заявления, особенно если они спорны.
3. Пресс-секретарь должен держать интервью под контролем, следить за всеми фактами и заранее подготовленными ответами и быть способным говорить умно и по существу дела. Любое колебание, потеря уверенности или незнание ситуации будет замечено слушателем или репортером и породит сомнения в правдоподобности. В этом плане будет лучше сказать: «Я не знаю».
4. Необходимо разработать три-четыре простых заявления, которые хочет сделать организация: возможно, одни и те же предложения только в разных направлениях. Так что, если репортер захочет повернуть интервью в другом направлении, пресс-секретарь сможет вернуть его к теме, которую предпочитает компания, поскольку постоянный отказ отвечать на вопросы может привести к более конфронтационному интервью.
5. Пресс-секретарь должен быть готов к «экспромту», парировать попытки поймать его на неосведомленности и спровоцировать неподготовленный, глупый ответ или комментарий.
6. Пресс-секретарь должен уметь сохранять спокойствие при давлении или нападках, быстро думать, чтобы вовремя отразить критику, снизить агрессию, установить контроль и никогда не терять самообладания.
7. Пресс-секретарь должен знать, что интервью большинства существующих средств массовой информации длятся минуту или меньше, и поэтому возможно дать только два-три важных комментария. Нужно быть спокойным, заинтересованным и серьезным, но никогда не пытаться шутить или флиртовать. В некоторых случаях, особенно по телевидению, манера, в которой делается заявление, может быть гораздо важнее, чем содержание.
8. Нужно иметь время на обдумывание вопросов, просить, чтобы их повторили, если это необходимо.
9. Лживое заявление исключается, все нужно проверять.
10. Будьте приветливы и не становитесь в оборонительную позицию. Необходимо, чтобы чувствовалась доброжелательность.

Компания нуждается в определенном образе, и она рассчитывает, что ее сотрудники достойно покажут ее в прессе. От вас мо-

гут также ждать представления прессе группового стиля в работе. Ведь все больше и больше успехов в менеджменте достигается коллективными усилиями, и в управлении тоже пачинает главенствовать группа. От вас также могут ждать, что вы хорошо донесете это до прессы.

Вы можете испытывать опасения в этом отношении и будете делать попытки понять, как же можно сохранить свой имидж, когда пужно постоянно примериваться к требованиям компании.

Для начала, если вы хотите, чтобы ваша компания признала важность вашей работы, нужно адаптировать собственный имидж к тому типу личности, который они ищут. Это совсем не значит скрывать свой собственный шарм, ум или богатство и широту натуры, но означает, что вам следует так использовать свои качества, чтобы представить компанию и свою работу в очень выгодном свете.

Основной способ, с помощью которого организации связываются со средствами массовой информации, особенно с газетами и журналами, — отправление им пресс-релизов. Это наиболее подходящий вариант представления информации прессе. Если вы тот человек, который регулярно их пишет, то ваш имидж должен проступать и в них. Ваше имя будет значиться в верхней части титульного листа как контактное, и редакции начнут звонить вам насчет дальнейшей информации. Если будете делать это хорошо, то, кроме общих вопросов о вашей организации, пресса, вполне возможно, станет интересоваться вашей личной темой.

Написать пресс-релиз может каждый, но большинство не может сочинить его так, чтобы он был годным для публикации. Прессе правится, когда информация представлена как можно яснее и короче. Пусть ваш пресс-релиз и не будет использован точно так, как написан, но вы должны стремиться написать его таким, как будто он уже напечатан в газете. Когда вы «набьете» руку, ваши пресс-релизы вполне могут быть использованы в изначальном виде.

Редактору нужно, чтобы в первом же абзаце были представлены пять важных фактов («пять китов журналистики»): кто, что, где, когда и почему. Не имеет значения, в каком порядке следуют эти факты, если все они присутствуют. Придерживайтесь образца (пяти требований): «Лэмб Фьюэлз (кто) объявил сегодня (когда), что его фирма будет спонсировать фестиваль общины Мерилленда (что) в Нортшире (где). Компания надеется поощрить местное население к поддержке их местных организаций (почему)».

Если пресса просит о снимке, постарайтесь договориться со всеми имеющими к этому отношение людьми и чтобы это имело обязательную для всех силу (включая и вас, если необходимо).

Есть ситуации, когда компании приглашают прессу и уведомляют репортеров, в каких важных для новостей мероприятиях участвуют их организации. В связи с краткой формой сообщения они часто проводятся в сжатые сроки и могут варьироваться от простого и лаконичного сообщения для СМИ до полного и детального заявления из уст представителя компании. При наличии вопросов от СМИ это собрание называется пресс-конференцией, без вопросов — брифингом.

Важно, чтобы любой подобный брифинг содержал все относящиеся к делу факты, которые компания хочет выделить, и был ясным и точным. Очень важно говорить четко и стараться не проявить никаких эмоций, особенно если новость компании плохая. Конечно же, когда новость хорошая, тогда допускается легкая улыбка удовольствия. Суть в том, чтобы вы выглядели искренне, делая для СМИ беспристрастное сообщение.

Если вас просят принять участие в пресс-конференции, опять же важно знать, какая линия поведения по этому поводу определена как ведущая. Старайтесь выглядеть расслабленными, сохранять спокойствие, особенно когда предмет сложен. Отвечайте на любые адресованные вам вопросы со всей позволенной вам искренностью, но, коль необходимо, используйте ответ: «Без комментариев» и, по возможности, старайтесь не избегать ответов, поскольку это произведет впечатление, будто вы что-то скрываете. После пресс-конференции организуйте прием или коктейль для прессы.

Как пресс-брифинг, так и пресс-конференция дает вам отличный шанс улучшить свой имидж. Если вы сведущи в проведении брифингов для прессы и способны сохранять спокойствие, когда вас засыпают вопросами, тогда именно вас будут отождествлять с той организацией, которую вы представляли. Успешный дебют, очевидно, будет означать, что о вас подумают вновь, когда на горизонте возникнет необходимость следующей пресс-конференции. Как «первый человек в компании для встреч со средствами массовой информации», вы не только будете выставять себя в роли «лица» компании, но также и в роли своего собственного «лица» для самой широкой общественности.

Самыми важными окажутся контакты с репортерами прессы, особенно если вы регулярно высылаете пресс-релизы. Этих людей вы обязаны знать по имени, и у них должна быть уверенность, что они могут положиться на вас в отношении точности и своевременности новостей.

Также очень важными являются контакты с различными местными организациями. Если вы стараетесь повысить авторитет своей компании в местных пределах, то вам следует знать, кто в

состоянии дать вам совет насчет местных событий, тамошних политических особенностей или поможет добиться встречи с важной персоной в местном совете. Тут поощряется всемерное расширение сети контактов. Чем больше людей вы узнаете, тем большему числу их окажетесь представленными сами и тем более деловыми и своевременными будете делать свои пресс-релизы.

Не отвергайте ТВ и радио. Сотрудничество с ними зависит от особенностей и возможностей вашей организации. Сумейте добиться влияния в национальных сетях, а местные ТВ и радио обязательно будут приветствовать все ваши новости. Высылайте релизы новостей в самые разные редакции радио и ТВ, убедившись, что каждая из них связана с определенным регионом.

Вас могут попросить дать интервью для радио или ТВ. Если вас попросят дать интервью прямо на месте или по телефону, вы, очевидно, не будете подготовлены так хорошо, как хотелось бы. Поэтому всегда следует иметь под рукой последний пресс-релиз, а также список относящихся к делу людей и перечень фактов.

Не пренебрегайте интервью с журналистами, поскольку это один из эффективных методов распространения информации. Интервью может быть.

- а) по инициативе журналиста;
- б) по вашей инициативе.

Журналисты могут опубликовать интервью «живым» текстом или с полным обозначением интервьюируемого объекта. Но можно договориться, что интервью в СМИ будет без ссылки на конкретное лицо.

Самый худший случай, когда средства массовой информации раздобывают гибельные новости о вас, и это появляется во всех газетах прежде, чем вы сможете что-либо предпринять для их нейтрализации. Если такое случилось, не притворяйтесь, будто такого не было, и не игнорируйте произошедшее. Свяжитесь со всеми газетами, теле- и радиостанциями и предложите им свою версию событий.

Просто и ясно скажите, что произошло, и объясните, что вы конкретно сделаете в данной ситуации. Подобного шага может быть достаточно, чтобы разрядить обстановку.

Когда вам необходимо обнародовать плохие новости, то знайте, что если вы будете честны и искренни, вас именно так и воспримут. Если вам же каким-то образом удастся нейтрализовать ярость публики, тогда на вас, несомненно, посмотрят как на личность, весьма полезную для компании.

Одновременно с тем, что вы в прессе оказываете услуги компании, вы также повышаете и собственный имидж. Все начнут рассматривать вас как надежный источник информации, особен-

но в вашей собственной сфере специализации. На вашу персону будут смотреть как на честного и искреннего партнера. Если вы при этом сможете быть приятным и проявите умение найти подход к любому, тогда вы и ваша компания просто обречены на успех.

Резюме

Каждый человек имеет какой-то имидж и стремится произвести хорошее впечатление. Это даст уверенность, будто вы именно тот, кто очарует покупателя, остановит на себе взгляд босса или о ком подумают «охотники за головами» из конкурирующей фирмы. Это не должно быть что-либо столь же нехитрое, как ношение яркого галстука в горошек или же диковинной шляпы. Это не может быть чем-то из вашего внешнего вида, оно обязательно проявится в манере вашего поведения. Ваш имидж — это восприятие вас другими людьми. Имидж — образ вашей личности в глазах окружающих. Он складывается из того, как вы смотрите, говорите, одеваетесь и действуете; как отражаете ваши способности и моральные качества, позу и движения тела; аксессуары и окружение, компанию, в которую вы ходите, и т.д.

Необходимо, чтобы ваш имидж соответствовал не только вашим внутренним качествам, но и подходил к долгосрочным целям карьеры, равно как и характеру вашей компании, и был привлекательным для самых широких слоев населения.

- Внимательно относитесь к подбору одежды. Предпочитайте качество количеству.
- Изучайте правила делового этикета, это поможет создать о вас благоприятное впечатление.
- Используйте организацию презентаций как эффективное средство представления вашей работы.
- Не избегайте связей с прессой. Это наилучшее средство знакомства общественности с вами и вашей работой.

Практическое задание

- 1 Разбившись на группы, проведите мини-презентации какого-либо продукта. Распределите роли в каждой группе.
- 2 Разбейтесь на пары. Пусть один из вас в паре будет журналистом, другой — интервьюируемым. Возьмите интервью. Затем всей группой проанализируйте результаты.

Контрольные вопросы

1. Каково назначение визитной карточки?
2. Каковы принципы подбора цветовой гаммы одежды?
3. Каковы функции пресс-секретаря?
4. Каковы преимущества использования визуальных средств?
5. Кого следует выбирать на роль ведущего презентации?

Рекомендуемая литература

Берд П. Продай себя. — Минск: Амалфея, 1996. — 208 с.

Джей Э. Эффективная презентация: Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1996. — 208 с

Джеймс Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 128 с.

Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 272 с.

Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. — М., 1996. — 304 с.

Невзлин Л.Б. «Паблик рилейшнз» — кому это нужно! — М.: Экономика, 1992. — 222 с.

Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? — М.: Дело, 1998. — 240 с.

Поведение руководителя: Практическое пособие / Автор-составитель Л.С. Вечер — Минск: Новое знание, 2000. — 208 с.

Рева В.Е. Связи с общественностью: история, теория, практика. — М.: Малыш, 1997. — 156 с.

Сабат Э.М. Бизнес-этикет / Пер. с англ. Б.Н. Осетрова — М.: Фаир-Пресс, 1999. — 240 с.

Управление персоналом. — 2000 г. — № 2

Управление персоналом. — 2000 г. — № 3.

Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М.: Анкил, 1995. — 368 с.

Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. — 320 с.

Шепель В.М. Управленческая этика. — М.: Экономика, 1989.

ГЛАВА 23

САМОКОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ

Храни порядок и порядок сохранит тебя.
Латинская формула

*Контроль процессов и результатов — Контроль дня
(самоконтроль)*

23.1. Контроль процессов и результатов

Одной из основных функций в менеджменте и самоменеджменте является контроль. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Именно он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимую корректировку. Под контролем следует понимать процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными.

В организационном плане контроль необходим для выявления на более ранней стадии неблагоприятного развития событий с тем, чтобы руководитель мог скорректировать план, дать новые указания, провести реорганизацию и в итоге преодолеть любую из возможных проблем.

В психологическом плане контроль должен способствовать повышению мотивации труда и тем самым задавать импульсы для новой постановки целевых задач.

Своевременный контроль за результатами деятельности позволяет учиться на возникающих ошибках, т.е. набираться опыта.

Контроль, как функция самоменеджмента, охватывает три задачи [68, с. 180]:

- 1) *Осмысление физического состояния.*
- 2) *Сравнение запланированного с достигнутым.*
- 3) *Корректировка по установленным отклонениям.*

Время, продолжительность и регулярность контроля в определенной степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать:

- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль).

Наука и практика сформулировали несколько обязательных принципов контроля:

1. Контроль должен быть разумным.
2. Контроль должен быть своевременным.
3. Контроль должен быть оперативным, предупреждающим развитие событий.
4. Контроль должен быть постоянным.

Для контроля за результатами проделанной работы в течение дня можно задавать себе, например, такие вопросы:

- Выполняю ли я действительно необходимые задачи?
- Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?
- Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?
- Собираю ли я в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т.п.?
- Использую ли я все другие возможности рационализации и разгрузки?
- Веду ли борьбу с «помехами» и «поглотителями времени»?

Не менее важным аспектом контроля результатов является регулярный анализ своей деятельности и своего времени, а также составление листка дневных «помех», что позволит совершенствовать свою рабочую методику [68, с. 182].

График рабочего времени — это самое наглядное свидетельство того, как и на что тратится время. С помощью хорошо налаженной системы учета времени можно буквально по минутам проследить, куда и на что уходит время. Конечно, самое сложное — это строго придерживаться своего графика и контролировать его выполнение.

Написав план, расписав в нем все до мельчайших деталей, необходимо выполнять его, а не искать оправданий собственной нерадивости. Планирование работы и строгое соблюдение плана (контроль за процессом и результатами его выполнения как на промежуточных этапах, так и на завершающем) — вот основа, на которую опирается вся наука управления временем.

Другое дело — учет специфики работы при составлении плана. Здесь необходимо брать тот вариант, который подходит именно вам, который считается оптимальным для конкретных условий труда. Необходимо быть реалистом, прежде всего по отношению к самому себе, и постараться объективно посмотреть на себя со стороны.

Полученный в результате этого опыт поможет выявить «поглоители времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, ненужную отчетность, лишние или слишком продолжительные совещания, отвлечения от работы, слишком большой объем представительской деятельности, неверные приоритеты, недостаточное делегирование дел) и принять соответствующие контрмеры.

Качество работы, бесспорно, повысится, когда, поборов всякого рода неожиданности и помехи, вы станете четко планировать свое рабочее время, посещать меньше собраний и совещаний. Сразу можно будет почувствовать, что появилось дополнительное время, которое так необходимо. Вместе с тем, заметно повышается и производительность труда [225, с. 96]. Всего этого можно достигнуть только при четкой организации контроля за процессами и результатами своей деятельности.

Но, безусловно, самый большой успех — это появившаяся возможность выделить дополнительное время на обдумывание перспективных производственных проблем, на деловое общение с коллегами и подчиненными, что повышает эффективность работы. Кроме того, при плохо организованной системе контроля снижается уровень исполнительской дисциплины. Поэтому совершенствование системы контроля — одна из важнейших задач [24, с. 147].

Для повышения эффективности контроля руководитель должен осуществлять постоянный анализ процесса своей деятельности и использования времени (приложение 11).

Анализ процесса деятельности и времени в рамках контроля, как функции самоменеджмента, означает сравнение фактического использования времени с запланированным.

Контроль деятельности и времени может осуществляться следующими основными способами:

1. *Запланированное время (целеустановка)*. Следует сформулировать и записать то, какие из важных задач можно было бы выполнять, если бы ежедневно вы имели на 1 ч больше времени в своем распоряжении.
2. *Восприятие фактического течения времени и деятельности*. С целью контроля за планируемым и затраченным временем необходимо регулярно в письменном виде фиксировать осуществляемые в течение недели виды деятельности, а также формулировать необходимые мероприятия по их оптимизации (табл. 30).

Не забывайте фиксировать в колонке «Фактическое состояние» всю свою работу, периодически выполняемую в течение дня или недели.

Таблица 30

Фактическое и планируемое время для осуществления дел

Фактическое состояние (перечисление регулярно воспроизводимых в течение дня или недели видов деятельности)	Фактически затраченное время (ч, мин)		Планируемое состояние (перечисление возможностей оптимизации в целях экономии времени)	Планируемое время (ч, мин)	
	День	Неделя		День	Неделя
1	2	3	4	5	6

При этом необходимо регистрировать сначала только виды деятельности и затраченное время, а затем исследовать причины [68, с. 184].

3. *Разработка планируемого состояния.* Проанализировав каждый вид деятельности в графе «Фактическое состояние» с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени, можно ответить на следующие вопросы, связанные с функцией контроля:

- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, если эту деятельность осуществить в течение более короткого промежутка времени?

Если отрицательные последствия отсутствуют либо сведены к минимуму, то эту деятельность можно соответственно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

В соответствии с проведенной оптимизацией рабочего времени основные меры по его рационализации следует записать в графе «Планируемое состояние» и определить для выполнения каждого мероприятия новое запланированное время.

4. *Сравнение «план — факт» (контроль).* Последним шагом в процессе осуществления контроля за деятельностью является попытка определить следующие моменты [68, с. 185]:
- Насколько велика фактическая временная нагрузка?
 - Сколько времени может быть сэкономлено?
 - Какие меры по экономии времени необходимо предпринять?
 - Как можно со смыслом использовать сэкономленное время?

Постоянно или, по крайней мере, через равные промежутки времени проверяйте свой трудовой процесс на предмет возможности разгрузки, делегирования поручений.

Как и в результате анализа деятельности и времени, с помощью контроля и анализа текущих «помех» (табл. 31) можно найти дополнительные источники экономии времени. Здесь также, наряду с отдельными видами деятельности и «помехами», следует зафиксировать возможности улучшения использования времени.

Таблица 31

Анализ дневных «помех»

Факт				План
Время «от—до»	Отдельные виды деятельности, во время которых вам мешают	Вид «помех» (телефон, посетители и др.)	Продолжительность помех	Возможности улучшения использования времени
1	2	3	4	5

Основу и исходный пункт процесса самоменеджмента представляет собой намерение достичь поставленных целей в конце планового периода.

Контроль за результатами труда с точки зрения достижения конечной цели (целевой контроль) должен в любом случае производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (промежуточный контроль) [68, с. 185].

Осуществление регулярного контроля своих годовых, месячных, недельных и дневных планов позволяет ответить на ряд вопросов:

- Что могло быть выполнено из задуманных задач (целей)?
- Какие результаты были достигнуты?
- Что осталось несделанным и почему? (Для анализа этого фактора следует установить причины, «помехи»).
- Где было потеряно время?
- Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

Необходимо помнить о том, что контроль процессов и результатов должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было произвести необходимые корректировки. Одно-го выявления причины невыполнения той или иной работы еще недостаточно для того, чтобы исправить ход дела. Вмешательство и изменение сложившейся ситуации не только в конце, но и в процессе осуществления деятельности — это важная задача контроля за результатами.

Однако трудоемкий контроль не годится, так как отнимает много времени, мешает внедрению новых идей, процессу совершенствования, прогнозированию, управлению результатами деятельности, производительности. Чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы. Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину [236, с. 156]. Контроль над комплексными рабочими задачами должен быть основан на составлении контрольного листа и точной фиксации задач, дат (сроков), планируемых и фактических показателей, полученных в результате выполнения этих задач, а также выявлении причин отклонений и исполнения целевых задач (табл. 32).

Таблица 32

Контрольный лист дневника времени

Контрольный лист						
№ п/п	Задача (цель)	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонений	Исполнение
1	2	3	4	5	6	7

23.2. Контроль дня (самоконтроль)

В конце рабочего дня руководителю необходимо оценить не только выполнение поставленных общих задач, но и осуществить личный самоконтроль. Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять.

Для эффективного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня можно воспользоваться следующими вспомогательными вопросами, которые должны дать четкую характеристику проделанной работе (т.е. составить определенный вопросник). Такой вопросник поможет ничего не забыть, не упустить что-то важное и существенное. Вопросники не только помогут зафиксировать в памяти необходимые сведения, но и подскажут, если надо, какие шаги стоит предпринять в том или ином случае [225, с. 91].

ВОПРОСНИК ДЛЯ КОНТРОЛЯ ДНЯ

(вспомогательные вопросы для обзора результатов дня)

- Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?
- Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
- Где я «застрял» на мелочах?

- Где я занимался поверхностными вопросами?
- Где я занимался ненужной критикой?
- Где я пошел на напрасные компромиссы?
- Где я вследствие тщеславия предъявил чрезмерные требования к своим партнерам?
- Как могли бы судить обо мне мой подчиненный, коллега или шеф?
- Мог ли я отказаться от каких-то дел?
- Чему я научился сегодня?
- Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- Приблизил ли меня этот день к достижению моих целей?
- Что самое ценное из того, что я сегодня сделал?

Этот образец вопросника не является идеальным, пригодным для всех случаев жизни. Подобные вопросники вы можете разработать сами, исходя из конкретной специфики вашей работы и той информации, которая вам необходима, либо модернизировать этот предложенный вопросник, добавив в него свои вопросы.

Наряду с применением подобного рода вопросников неплохо зарекомендовал себя и так называемый метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев [68, с. 188].

- **М** (мизинец) — *мыслительный процесс*: какие знания, опыт Я сегодня получил?
- **Б** (безымянный палец) — *близость цели*: что я сегодня сделал и чего достиг?
- **С** (средний палец) — *состояние духа*: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?
- **У** (указательный палец) — *услуга, помощь*: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или чему «поспособствовал»?
- **Б** (большой палец) — *бодрость, физическая форма*: каким было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своей физической формы?

Применение этого несложного метода в течение дня позволит вам оперативно осуществить самоконтроль результатов дня.

Одним из вспомогательных инструментов самоконтроля может служить и форма «Распорядок рабочей недели руководителя», подробно описанная в гл. 9 «Планирование личной работы руководителя». В рассматриваемом недельном плане предусмотрены разделы «Основные дела дня» и «Основные задачи недели». Просматривая их в конце рабочего дня и недели, всегда можно сделать вывод о том, насколько выполнены запланированные дела.

Оценка результатов дня

Оценивать результаты прошедшего дня можно и по 4-балльной системе, заносая отметку в свой дневник времени в соответствии со следующей системой:

- 4 — особенно удачный день;
- 3 — удачный день;
- 2 — удовлетворительный день;
- 1 — неудачный день.

Данная система позволяет определить качественную сторону рабочего дня. Это оказывает позитивное воздействие на его уверенность в успехе и в последующие дни.

Для контроля дня можно применять и так называемый ретроспективный обзор событий [20, с. 63]. Его суть заключается в ежедневном анализе всех происшедших в этот день событий в обратном порядке. Важно не только мысленно восстановить последовательность событий, но и представить себе каждое из них и себя в соответствующей ситуации.

Регулярно используя этот метод, вы не только лучше поймете мотивы своего поведения, но и приобретете способность к логическому мышлению. Кроме того, регулярное использование данного метода требует высокой степени самодисциплины, а укрепляя самодисциплину, вы развиваете и силу воли.

Резюме

- Тот, кто нацелен на выполнение всех запланированных дел, не может отказаться от самоконтроля.
- Контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с запланированными.
- Именно контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимую корректировку.
- Своевременный контроль за результатами деятельности позволяет учиться на возникающих ошибках, т.е. набираться опыта.
- Полученный в результате анализа рабочего времени опыт может выявить «поглотителей времени», вредные привычки.
- Чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы. В постановке контроля необходимо найти некую золотую середину.

- Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять.
- Для плодотворного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня можно воспользоваться различными вспомогательными вопросами, которые должны дать четкую характеристику проделанной работе.
- Наряду с применением подобного рода вопросников неплохо зарекомендовал себя так называемый метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

Практическое задание

1. Составьте (письменно) индивидуальный вопросник для самоконтроля дня (не менее 10–15 вопросов).
2. Оцените каждый день прошедшей недели по 4-балльной системе. Дайте соответствующие пояснения, сформулируйте предложения по устранению выявленных недостатков.

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под контролем процессов и результатов?
2. Назовите основные принципы контроля.
3. Что такое ретроспективный обзор событий?
4. Приведите примеры основных «поглотителей» времени.
5. В чем суть метода «пяти пальцев»?
6. Перечислите основные способы контроля процессов.
7. Что подразумевается под «вопросником» для контроля дня?
8. Назовите основные преимущества личного самоконтроля.
9. Какова цель оценки результатов дня?

Рекомендуемая литература

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие. — Пенза: ПГУ, 1997. — 95 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело, 1993. — 192 с.

Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Пер. с финск. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник и др. — М.: АСВ, 1994. — 288 с

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996. — 368 с.

ГЛАВА 24

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*На все, что сделано для человека,
всегда найдется человек,
чтобы оценить сделанное.*

Делакруа

Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала — Методы оценки организации управленческого труда — Показатели экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда

24.1. Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей определяются, как правило, по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты — расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг [72, с. 24].

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности общественно-го производства.

Было бы неверно считать показателем эффективности лишь сокращение затрат на управление в целом или на работу управленческого персонала. Именно конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Поэтому эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в

управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность. Оперативность управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации, а также своевременностью принятия и выполнения решений. Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества и высокой организованности, повышением производительности труда. Эффективность управления должна в конечном счете определяться результатами производства.

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);
- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые — соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;
- финансовые — величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к проблеме измерения

эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. [65, с. 652].

Потребности хозяйственной практики последних тридцати лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности управленческого труда.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы:

- оценка качества труда;
- оценка результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и в основном направлены на совершенствование организации его труда.

Следует остановиться на заметных отличиях методик оценки качества труда, наиболее типичным представителем которых является так называемая «Саратовская система бездефектного труда» (СБТ). Она была разработана в начале 60-х годов и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих. Однако в силу своей универсальности и простоты система получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала.

Эта система предусматривает, что выполнение работы высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два существенных недостатка. Во-первых, оценка не связана с конечными результатами деятельности предприятия. Во-вторых, методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методики.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производ-

ства (рост прибыли, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

К этой группе относится разработанная и внедренная в 80-х годах в Нижнем Новгороде методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы управленческого персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они также не лишены недостатков. Прежде всего в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении [65, с. 655].

24.2. Методы оценки организации управленческого труда

Для анализа организации труда руководителя эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = n/O,$$

где \mathcal{E}_c — эффективность структуры рабочего дня;

n — время на решение перспективных задач;

O — время на оперативную деятельность.

Можно также соотносить затраты рабочего времени на решение мелких и важных вопросов, определять удельные затраты времени на прием сотрудников, совещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени на собственно служебные дела и повышение своей квалификации (чтение специальной литературы, участие в научных симпозиумах и т.д.).

От умения руководителя организовать свой личный труд в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива: качество и своевременность выполнения производственных заданий, продуктивное использование рабочего времени, машин, инструмента, соблюдение правил техники безопасности, экономное расходование материалов и т.д.

Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем. Это дает

возможность анализировать использование своего рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили: метод оценки использования рабочего времени, метод экспертного нормирования и метод экспертных оценок.

Метод оценки использования рабочего времени [24, с. 265]. Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени, который рассчитывается по формуле

$$K = K_3 \times K_{\text{и}},$$

где K_3 — коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

$K_{\text{и}}$ — коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

В свою очередь

$$K_3 = (\Phi - П) / \Phi,$$

где Φ — общий фонд рабочего времени;

$П$ — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{и}} = 1 - \sum_{i=1}^n |J_{\text{ф}} - J_{\text{н}}|,$$

где $J_{\text{ф}}$ и $J_{\text{н}}$ — фактическая и нормативная доли каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n — количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Метод экспертного нормирования. Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертного нормирования получил распространение в нашей стране в середине 70-х годов в работах С.Д. Бешелева, А.А. Годунова, Ф.Г. Гурвича, А.А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, социологических исследованиях, особенно по оценке деловых качеств и квалификации работников.

Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определения средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Нормативы трудоемкости управления разрабатываются для групп предприятий, имеющих идентичную организационную структуру, масштабы управления, технологию и организацию производства и условия хозяйственной деятельности.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на базовых предприятиях путем анкетирования руководителей, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты (табл. 33).

Таблица 33

Анкета сбора данных о фактических затратах труда

Шифр задачи	Наименование задач управления	Затраты труда, чел -ч	
		на ед	на год
	Итого		

Организация анкетирования выполняется в следующей последовательности:

- предварительное собеседование руководителя группы по проведению анкетирования с руководителем предприятия о целях и задачах работы и определение конкретных подразделений, в которых будет проводиться исследование;
- подробная характеристика содержания работ по проведению анкетирования для руководителей подразделений на совещании у руководителя предприятия;
- методическая помощь работникам при заполнении анкет, которая должна обеспечить достоверность информации;
- сбор анкет и проверка правильности их заполнения, включая фотохронометражные измерения;
- исправление ошибок в анкете и повторное заполнение;
- сдача анкет на статистическую обработку.

После сбора анкет по всем базовым предприятиям осуществляется оценка достоверности данных о затратах труда.

Метод экспертных оценок. Одним из подходов к оценке уровня организации управленческого труда является метод экспертных оценок.

Его сущность заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок весьма широка:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения и др.

Для решения перечисленных типовых задач в настоящее время применяются различные виды метода экспертных оценок. К основным из них относятся: анкетирование и интервьюирование, дискуссия, совещание, сценарий.

Каждый из этих видов экспертной оценки обладает своими преимуществами и недостатками, определяющими рациональную область применения. Во многих случаях наибольший эффект дает комплексное применение нескольких видов.

Использование метода экспертных оценок осуществляется в следующей последовательности:

- 1) подбор экспертов;
- 2) проведение экспертизы;
- 3) обработка результатов опроса.

Подбор экспертов Для реализации процедуры экспертной оценки необходимо сформировать группу экспертов, состав которой определяется индивидуально для каждого руководителя.

В группу экспертов входят лица, являющиеся для данного руководителя: а) вышестоящими руководителями; б) партнерами по работе, находящимися на одном должностном уровне; в) подчиненными.

Достоверность экспертизы зависит от количества экспертов в группе, так как их увеличение приводит, согласно теории обработки наблюдений, к возрастанию достоверности экспертизы. Численный состав экспертов должен включать от 10 до 20 чел.

Для объективности оценок примерно $1/3$ группы оценивающих должна состоять из лиц, которых назовет сам руководитель.

Экспертов для оценки эффективности работы руководителя также подбирают по следующим характеристикам: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

Компетентность — это степень квалификации эксперта в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе анализа плодотворности деятельности специалиста, уровня и широты знакомства с достижениями мировой науки и техники, понимания проблем и перспектив развития.

Креативность — это способность индивида решать творческие задачи.

Отношение к экспертизе как характеристика эксперта важна с точки зрения принятия решения о привлечении специалиста в качестве эксперта. Негативное или пассивное отношение специалиста к решению данной проблемы, большая занятость и другие факторы существенно влияют на выполнение экспертами своих функций.

Конформизм — это подверженность влиянию авторитетов, проявляется в виде неустойчивости собственного мнения.

Аналитичность и широта мышления — важные характеристики эксперта, особенно при решении сложных проблем.

Конструктивность мышления — является прагматическим аспектом мышления. Эксперт должен делать заключения, обладающие свойством практичности. Учет реальных возможностей решения проблемы очень важен при проведении экспертного оценивания эффективности работы руководителя.

Самокритичность эксперта — проявляется при самооценке степени своей компетентности, а также при принятии решения по рассматриваемой проблеме.

Перечисленные характеристики эксперта достаточно полно описывают необходимые качества, которые влияют на успешность решения задачи экспертного оценивания. Однако их анализ требует очень кропотливой и трудоемкой работы. Кроме того, часть характеристик эксперта, как правило, является положительной, а часть — отрицательной. Возникает проблема согласования характеристик между собой. Причем, чем больше характеристик принимается во внимание, тем труднее принять решение о том, что важнее и что допустимо для эксперта.

Работу по подбору экспертов возлагают на группу управления. От качества выполнения этой работы существенно зависят результаты экспертизы, поэтому она поручается квалифицированным специалистам. Получив ответы экспертов, группа управления составляет окончательный список группы экспертов. После составления и утверждения этого списка экспертам посылается сообщение о включении их в состав экспертной группы. Если экспертная оценка проводится путем анкетирования, то всем экспертам высылается анкета с необходимыми инструкциями по ее заполнению.

После подбора экспертов начинается их опрос. Анкетирование является наиболее эффективным и самым распространенным видом опроса. Анкетирование заключается в предъявлении экспертам опросных листов-анкет, на вопросы которых они должны дать ответы в письменной форме.

Одним из наиболее эффективных методов анкетирования является метод «Дельфы».

Процедура опроса по методу «Дельфы» заключается в анкетировании экспертов с помощью опросных листов в несколько туров с обработкой результатов анкетирования в каждом туре и информированием опрашиваемых об этих результатах. На практике обычно ограничиваются четырьмя турами. В первом туре

опроса эксперты дают свои ответы без аргументирования. Ответы обрабатываются с целью выделения среднего и крайних мнений. Экспертам сообщаются эти мнения, и проводится второй тур опроса, в ходе которого они пересматривают и при желании изменяют ответы. Кроме того, эксперты должны объяснить, почему они изменили или не изменили ответы.

Полученные после второго тура новые средние и крайние мнения, а также вся аргументация с сохранением анонимности сообщаются экспертам, и проводится третий тур опроса, в ходе которого эксперты снова пересматривают ответы и аргументируют свое решение. Последующие туры аналогичны.

Обычно после третьего или четвертого тура опроса ответы экспертов перестают изменяться, что и является основанием для прекращения опросов.

Метод «Дельфы» обладает определенными недостатками, основными из которых являются большие затраты времени на многотуровую экспертизу, а также полное исключение прямого столкновения мнений экспертов. Длительность процедуры затрудняет работу экспертов и приводит к нестабильности их состава. Необходимость неоднократного пересмотра оценок также вызывает отрицательную реакцию экспертов, что не может не сказаться на качестве их работы.

Резкое сокращение времени проведения экспертизы возможно путем создания автоматизированной системы по сбору и обработке мнений экспертов. Программа работы ЭВМ должна обеспечивать представление вопросов экспертам, сбор и обработку ответов, запрос и выдачу аргументации, другой необходимой информации.

Интервью является беседой, в ходе которой интервьюер ставит вопросы эксперту по заранее разработанной программе. Одновременно может производиться опрос нескольких экспертов, однако в этом случае есть опасность потери самостоятельности экспертов и, кроме того, интервью грозит превратиться в дискуссию.

Важно, что при таком опросе эксперт не имеет времени для серьезного продумывания своих ответов и не ведет каких-либо записей, а интервьюер строит свои вопросы в основном в зависимости от ответов эксперта на предыдущие. Вопросы, задаваемые эксперту, должны позволять отвечать на них экспромтом.

Достоинством интервью является непрерывный контакт интервьюера и опрашиваемого, что позволяет получить большое количество информации. К недостаткам интервью можно отнести возможность сильного влияния интервьюера на ответы экспер-

та, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов, а также высокие требования к опрашиваемому и большие затраты времени на опрос всего состава экспертов.

Дискуссию целесообразно проводить для решения задач, не требующих точной количественной оценки результатов. Количество участников дискуссии может быть до 20—30 чел. Процедуру подготовки и проведения дискуссии можно разделить на три этапа:

- 1) определение и формулирование предмета дискуссии и порядка ее проведения, а также подготовка участников дискуссии;
- 2) собственно дискуссия;
- 3) подведение итогов, фиксация и обработка результатов дискуссии.

В ходе опроса экспертов проводится оценка эффективности работы руководителя. Она может производиться по шкале, имеющей пять градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты [163, с. 242]:

«очень хорошо выражено»	+1,0;
«хорошо выражено»	+0,5;
«не систематически выражено»	+0,0;
«мало выражено»	-0,5;
«не выражено»	-1,0.

Каждому эксперту выдается перечень критериев оценки эффективности деятельности руководителя и регистрационный лист, где нужно поставить знак «+» в тех графах, которые соответствуют его собственному мнению.

После проведения экспертизы заполненные регистрационные листы просматриваются рабочей группой. На одного руководителя заполняется от 10 до 20 регистрационных листов.

Обработка полученных результатов проводится следующим образом. Для каждого из критериев оценки эффективности работы руководителя подсчитывается средний коэффициент из оценок, выставленных разными экспертами:

$$K_i = (1,0 \times n_1 + 0,5 \times n_2 + 0,0 \times n_3 + (-0,5) \times n_4 + (-1,0) \times n_5) / N,$$

где i — номер критерия;

n_1 — количество оценок «очень хорошо выражено»;

n_2 — количество оценок «хорошо выражено»;

n_3 — количество оценок «не систематически выражено»;

n_4 — количество оценок «мало выражено»;

n_5 — количество оценок «не выражено»;

N — количество экспертов, оценивающих данного руководителя.

Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя $K_{\text{общ}}$ рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям.

Полученное значение является основой для определения эффективности работы руководителя, которая определяется путем присвоения баллов этим значениям.

В зависимости от конкретных значений коэффициентов баллы присваиваются в соответствии со значениями, приведенными в табл. 34.

Таблица 34

Перевод полученных значений коэффициентов
в балльные оценки

Значение коэффициентов	Баллы
от -1,00 до -0,30	1
от -0,29 до +0,49	2
от +0,50 до +1,00	3

Баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по этим результатам оцениваемого руководителя относят к определенной группе по эффективности его работы.

24.3. Показатели экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда

Особенностью производственных показателей является отражение в них результатов интегрированного труда. Однако можно сформулировать принципы, позволяющие определить эффективность работы руководителя. К числу таких принципов относятся:

- результаты работы коллектива, отражающие эффект работы руководителя;
- разграничение ответственности руководителя, с одной стороны, по стадиям производственной деятельности и по специальным функциям управления (например, капитальное строительство и реконструкция), а с другой — по иерархическим уровням управления (бригада — участок — смена);
- распределение ответственности между управленческими работниками по общим функциям управления;
- взаимосвязь показателей производственной деятельности предприятия.

Из всех этих принципов можно установить, где руководитель прилагает больше усилий, а где меньше.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономической эффект (приведенная экономия).

Годовой экономической эффект можно рассчитать по формуле [76, с. 210]:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times Z_{\text{ед}},$$

где C_1 и C_2 — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (НОУТ) (трудовые затраты, руб.);

B_2 — годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении (документов, чертежей и т.п.);

E_n — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n), E_n для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

$Z_{\text{ед}}$ — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

Порядок определения стоимости единицы работы менеджера до и после внедрения по НОУТ C_1 и C_2 следующий. Сначала рассчитываются необходимые затраты времени на выполнение единицы работы. Для этого нужно методами хронометража установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до и после внедрения мероприятия по НОУТ. Затем находят стоимость одного часа работы руководителей и специалистов, участвующих в данной работе до и после внедрения мероприятия. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовую фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы работы получается перемножением стоимости часа работы и соответствующего количества часов.

Единовременные затраты $Z_{\text{ед}}$ в формуле представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

В случаях, когда организационные нововведения осуществляются сразу по нескольким направлениям, выделить эффект от каж-

дого мероприятия затруднительно и даже невозможно. По некоторым направлениям совершенствования организации труда эффект проявляется в формах, не поддающихся количественной оценке (например, улучшение условий труда, повышение моральной удовлетворенности трудом и др.). Существенным ограничением использования этого метода является и то, что по некоторым видам управленческого труда выразить годовой объем работ B_2 в натуральном выражении невозможно.

В связи с этим НИИ труда рекомендовал использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле [72, с. 212]:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{д.с} + \mathcal{E}_т - \mathcal{З},$$

где \mathcal{E} — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_в$ — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{д.с}$ — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$\mathcal{E}_т$ — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

$\mathcal{З}$ — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Особенность этого метода расчета заключается в том, что каждая составляющая экономии — это эффект не от одного, а от многих мероприятий по НОУТ.

Для расчета экономии, достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой

$$\mathcal{E}_в = \sum_1^n N_{\text{высв}} \times \mathcal{ЗП},$$

где $\sum_1^n N_{\text{высв}}$ — численность высвобождаемых работников, чел.;

$\mathcal{ЗП}$ — среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{д.с} = \Phi_{з.д} - \Phi_{з.п},$$

где $\Phi_{з.д.}$ и $\Phi_{з.п.}$ — соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Расчет экономии благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов производится по формуле

$$\mathcal{E}_T = \sum_1^n C - \sum_1^n C_1,$$

где $\sum_1^n C$ — стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа (количества), руб.;

$\sum_1^n C_1$ — то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб. (в сравнимых ценах).

Затраты Z на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают затраты: на механизацию труда Z_M , на стимулирование работников Z_C , на проведение исследований и прочие затраты Z_L .

Рассмотренный метод расчета экономической эффективности достаточно прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований. Тем не менее иногда возникает необходимость в проведении дополнительных расчетов. По этому методу рассчитывается лишь экономия, достигаемая в сфере управления. Между тем экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда образуется не только в сфере управления, но и в сфере производства.

Внедрение ряда мероприятий по НОУТ, даже не приводя к экономии управленческого труда, позволяет улучшить работу производственных участков и тем самым добиться экономии живого и овеществленного труда непосредственно в производстве (уменьшения численности рабочих, роста производительности труда, экономии материалов), а следовательно, и снижения себестоимости продукции. Поэтому в тех случаях, когда есть возможность определить влияние отдельных мероприятий на себестоимость, экономия в производстве может быть подсчитана по следующей формуле [53, с. 214]:

$$\mathcal{E}_{пр} = \sum_1^n (C_1^i - C_2^i) \times B_p,$$

где C_1^i и C_2^i — себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

B_i — годовой выпуск данного вида продукции (в натуральных единицах) после внедрения мероприятия.

Пример расчета экономической эффективности

Рабочие места служащих оснащены письменными столами и стульями устаревшей конструкции и недостаточным набором средств оргтехники. Совершенствование организации их труда предполагает оснащение 20 рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованных ящиками разной емкости и соответствующих характеру располагаемых в них документов. Это позволяет упростить и упорядочить поиск нужных документов. Одновременно увеличивается набор средств малой оргтехники, упрощающей обработку корреспонденции и скрепление документов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность от проведения данных мероприятий.

Приведем данные затрат времени и средств [76, с. 215].

1	Затраты на внедрение $Z_{\text{ед}}$, тыс. руб.	1900
2	Затраты времени (годовые), ч:	
	а) на поиск документов:	
	— до внедрения мероприятий T_1	220
	— после внедрения T_2	100
	б) на обработку корреспонденции и документов:	
	— до внедрения мероприятий T_3	60
	— после внедрения мероприятий T_4	20
3	Среднечасовая заработная плата работников $ZП$, руб.	200
4	Отчисление на соцстрах, пенсионный фонд и др., %	39
5	Амортизационные отчисления, %	7,3
6	Затраты на текущий ремонт Z_p , тыс. руб	100

Расчет производится в следующей последовательности:

- 1) экономия рабочего времени, ч.
 $(220 + 60) \times 20 - (100 + 20) \times 20 = 3200$;
- 2) относительная экономия фонда заработной платы, руб.
 $3200 \times 200 = 640\,000$;
- 3) экономия по отчислениям, руб.
 $640\,000 \times 0,39 = 249\,600$;
- 4) увеличение амортизационных отчислений, руб.
 $1\,900\,000 \times 0,07 = 133\,000$;
- 5) экономическая эффективность, руб.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_r &= 640\,000 + 249\,600 - 133\,000 - (0,15 \times 1\,900\,000) - 100\,000 = \\ &= 471\,600 - 100\,000 = 371\,600. \end{aligned}$$

Резюме

- Оценка эффективности уровня организации труда менеджера производится по критериям, носящим количественный и качественный характер.
- К качественным показателям относятся:
 - научно-технический уровень управления;
 - уровень квалификации руководителя;
 - обоснованность принимаемых решений;
 - достоверность и полнота информации, которой располагает менеджер;
 - уровень культуры управления;
 - уровень культуры труда менеджеров.
- Количественными показателями являются:
 - трудовые;
 - финансовые.
- Уровень организации труда руководителя определяется при помощи двух групп методик:
 - 1) оценки качества труда;
 - 2) оценки результатов труда.

Методика оценки качества труда ориентирует руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и т.д.

Методика оценки результатов труда включает в себя два наиболее эффективных способа расчета эффективности труда менеджера:

 - метод экспертных оценок;
 - метод экспертного нормирования.
- Предложен ряд формул для расчета экономической эффективности совершенствования организации управленческого труда.

Практическое задание

1. Разработайте и примените метод самофотографии рабочего дня (на основании личных наблюдений) на примере 2—3 студентов и 1—2 менеджеров.
2. Сформулируйте рекомендации по анализу и оценке организации труда менеджера.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение методу экспертных оценок.
2. Что такое «система бездефектного труда»?
3. Охарактеризуйте методику комплексной оценки управленческого труда.
4. Дайте определение «метода экспертного нормирования».
5. Назовите преимущества и недостатки метода «Дельфы».
6. Перечислите основные показатели экономической эффективности труда менеджера.

Рекомендуемая литература

Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие. — Пенза: ПГУ, 1997. — 95 с.

Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. — 256 с.

Кольцов Н.А. Научная организация труда. — М.: Высшая школа, 1983. — 303 с.

Пономарева Л.Н. и др. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988 — 318 с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учебное пособие для вузов. — М.: Стройиздат, 1988. — 272 с.

Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. — 1997. — № 11.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник и др. — М.: АСВ, 1994. — 288 с.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
3. Моделирование и количественная оценка качеств руководителя современного типа: отечественный и зарубежный опыт (с использованием анкетного опроса руководителей эффективно действующих фирм, компаний, учреждений).
4. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умение управлять самим собой (модель персонального менеджмента).
5. Разработка общих требований к формированию системы персонального менеджмента.
6. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
7. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
8. Освоение новой работы и адаптация в трудовом коллективе.
9. Анализ факторов, влияющих на самоуправление личной карьерой менеджера.
10. Разработка технологии поиска и получения работы.
11. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
12. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
13. Технология текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности руководителя.
14. Разработка организационных принципов распорядка рабочего дня руководителей.
15. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержания управленческого труда.
16. Методы выработки и принятия управленческих решений по приоритетам.
17. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.
18. Анализ практики организации и технической оснащенности рабочих мест менеджеров.
19. Рекомендации по совершенствованию организации личного труда менеджеров.
20. Информационное обеспечение деятельности менеджера.
21. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера.
22. Анализ работы менеджера с документами.

23. Методы рационализации личного труда менеджера.
24. Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров.
25. Анализ практики проведения деловых совещаний и практические рекомендации.
26. Разработка практических рекомендаций по самоорганизации здоровья менеджера.
27. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда руководителя.
28. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
29. Организация и проведение презентаций.
30. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
31. Оценка эффективности организации управленческого труда на предприятии.

ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

Авторитет руководителя — признание высоких качеств, влияние, уважение в коллективе и обществе.

Адаптация — процесс приспособления к новым условиям.

Антистимул — фактор, преграждающий достижение цели.

Аритмики — люди, на работоспособность которых не влияет суточный ритм.

Аттестация — метод оценки деятельности руководителей и специалистов в период их работы.

Бездokumentное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с организационной работой (организация совещаний, приема посетителей, телефонных переговоров, командировок и т.д.).

Биоритмы — циклические колебания интенсивности и характера тех или иных биологических процессов и явлений, дающие организму человека возможность приспосабливаться к циклическим изменениям окружающей среды.

Бланк организации — стандартный лист бумаги, на котором заранее воспроизводится информация об организации с набором реквизитов, идентифицирующих автора официального письменного документа.

Брифинг — сообщение для прессы без вопросов журналистов.

Вакансия — свободная должность в той или иной фирме.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации.

Время работы — период, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления.

Делегирование — это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи (работы), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Доклад — публичное выступление на определенную тему.

Документация на рабочем месте — справочные, расчетные материалы, формы учетной документации.

Документированная информация (документ) — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Документное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с работой с документами: составление, оформление, редактирование, регистрация служебных документов и т.д.

Должностная инструкция — главный организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность сотрудника.

Досье — совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу, а также папка с такими материалами.

Единоначалие — стиль управления, при котором работник получает распоряжение и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

Жизненный план — формулирование целей в различных сферах жизни на определенный период времени с учетом значимости и важности.

Закаливание — укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим напряжение.

Здоровье — естественное состояние организма, характеризующееся его уравновешенностью с окружающей средой и отсутствием болезненных явлений.

Знание техники личной работы — знание правил и приемов личной работы и умение ими пользоваться.

Изучающее чтение — определение того, какая информация очень важна или не нужна совсем.

Имидж — впечатление, производимое человеком, комплекс его внешних и внутренних качеств.

Инвентаризация времени — составление списка всех видов деятельности, в которых участвовал руководитель.

Инвентаризация целей — выделение важных позиций.

Инициатива — почин, первый шаг в каком-либо деле.

Инструкция — правовой акт, издаваемый или учреждаемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финан-

совые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, должностных лиц и граждан.

Инструкция по делопроизводству — основной нормативно-методический документ, определяющий и устанавливающий единый порядок составления, оформления документов и работы с ними в организации.

Интервьюер — человек, проводящий интервью (беседу).

Картотека — систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями справочного или учетного характера; ящик для хранения таких карточек.

Карьера — успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности.

Квалификация — специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Компетентность — обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок.

Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Конспект — изложение самого основного в содержании выступления. По объему он меньше полного текста выступления. В нем фиксируется лишь то, что необходимо для понимания и успешного воспроизведения содержания.

Конспект прочитанного — краткое изложение прочитанного на бумаге.

Контракт — это срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме.

Контроль решения — своевременное нахождение возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Конфликт — столкновение интересов сторон, серьезное разногласие, спор.

Кооперация труда — совместное участие работников в процессе управленческого труда.

- Корпоративный дух** — гармония интересов персонала и организации.
- Культура мышления** — следование определенным принципам интеллектуальной работы, которые диктуются особенностями сегодняшнего уровня общественного мышления.
- Культура поведения** — правила поведения, которые должен соблюдать каждый культурный человек.
- Личная организованность** — способность индивида жить и работать по системе.
- Логичность** — один из главных признаков хорошего выступления. Чем логичнее речь и стройнее логика доказательства, тем лучше доходит до сознания содержание, сильнее убеждающее воздействие сказанного.
- Маркетинг** — система организации и управления хозяйственной деятельностью, ориентирующаяся на требования рынка, максимально возможное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.
- Метод связок** — прием запоминания, основанный на мысленных образах и картинках.
- Навыки публичного выступления** — усвоенные в силу многократного повторения интеллектуальные, речевые и иные действия, выполняемые в значительной степени автоматически, без особого напряжения памяти.
- Научная организация управленческого труда** — организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, создавая тем самым условия для эффективного труда управленческих работников, сохранения их здоровья и работоспособности.
- Нерегламентированные перерывы** — перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины и посторонними разговорами, а также организационно-техническими причинами.
- Оперативное планирование** — планирование на достаточно короткий период.
- Оппонент** — человек, выступающий с возражениями в дискуссии.

- Оптимальное решение** — выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное решение из всех альтернативных вариантов.
- Организация процессов труда** — рационализация процессов труда, методов их выполнения с целью достижения высокого качества и оперативности выполнения управленческих работ при минимальной их трудоемкости.
- Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда** — обеспечение работников всем необходимым для производственной работы, сохранения здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.
- Организация технологических процессов** — совокупность организационных решений, которые определяют порядок функционирования средств производства, их сочетание и пространственное размещение, а также порядок осуществления технологических операций и процедур, составляющих существо каждого вида производственной деятельности.
- Организация труда** — определенный порядок построения и осуществления трудового процесса взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.
- Оргпроект** — комплекс проектной документации по построению организации труда в службе (отделе).
- Ориентировочное чтение** — первое восприятие содержания, чтобы еще раз определиться, читать ли данный материал.
- Ответственность** — обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.
- Паблсити** — реклама, создание общественного мнения.
- Планирование** — стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.
- Перспективное планирование** — составление плана на длительный период деятельности.
- Подготовка к выступлению** — предварительная работа над выступлением. Включает продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.

- Подпись** — правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы учреждения, его структурных подразделений.
- Подтекст** — внутренний добавочный смысл текста.
- Поиск работы** — совокупность методов и способов получения интересующей вас работы.
- Полномочия** — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.
- Поручение** — сознательное предоставление полномочий для выполнения какого-либо задания.
- Постановка цели** — ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.
- Презентация** — представление какого-либо продукта, фирмы, организации.
- Прения** — обсуждение какого-либо вопроса на собрании, высказывание мнений при обсуждении.
- Пресс-конференция** — сообщение для прессы с вопросами журналистов.
- Пресс-релиз** — письменное сообщение для прессы. Высылается фирмой в издательства.
- Принцип единоначалия** — означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, получать от него задания и полномочия.
- Принцип управляемости** — означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных.
- Приоритет** — преобладающее, первенствующее значение чего-либо.
- Проектирование организации управленческого труда** — метод ее построения и совершенствования на научной основе.
- Протокол** — организационно-распорядительный документ, содержащий запись всего происходившего на собрании, совещании.
- Процедура** — документально зафиксированный порядок конкретного выполнения управленческого процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнение операций.

- Публичное выступление руководителя** — основной психологический способ формирования общественного мнения в трудовом коллективе.
- Работа** — деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.
- Работодатель** — организация или предприятие, предлагающие работу соискателям.
- Работоспособность руководителя** — способность к напряженной и творчески активной работе в течение продолжительного периода времени.
- Разделение управленческого труда** — ограничение и обособление различных видов деятельности аппарата управления.
- Рассыпной конспект** — термин, которым обозначают особый вид письменной фиксации выступления. Записываются отдельные теоретические положения, цифры, факты, цитаты и т.п. на карточках небольшого формата.
- Регламент** — порядок, установленный при проведении собраний, совещаний.
- Регламентация** — установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и т.п. по каждому элементу организации труда.
- Резюме** — краткое описание личных данных, целей, результатов трудовой деятельности, заслуг, наград в хронологической последовательности.
- Рекрутинговые агентства** — кадровые агентства, основная деятельность которых направлена на поиск, отбор и найм персонала.
- Репутация** — создавшееся общее мнение о чьих-либо достоинствах или недостатках.
- Решение** — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели.
- Ритм речи** — чередование отрезков речи, различающихся длительностью звучания, а также чередование звучащей речи и пауз.

Рынок труда — сфера свободного движения рабочей силы.

Самодисциплина — умение держать себя в руках, управлять своим поведением; умение подчинять свои действия определенным требованиям, принципам.

Самоменеджмент (персональный менеджмент) — целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Самоорганизация здоровья — комплекс мероприятий, направленных на укрепление здоровья.

Самофотография рабочего дня — самостоятельное фиксирование руководителем всех выполняемых дел с указанием затраченного на них времени.

Секретарь (средневеков. «*secretarius*» — доверенное лицо) — работник, владеющий деловой перепиской, текущими делами отдельного лица или учреждения, занимающийся организационным и информационным обслуживанием.

Ситуационный анализ — определение личных ресурсов, т.е. средств для достижения поставленных целей.

Собеседование — этап технологии найма на работу, при котором интервьюер выявляет пригодность соискателя на должность.

Совещание — вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам.

Совмещение профессий — форма организации труда работника, когда в рабочее время выполняются, наряду с работами по основной профессии (специальности), также работы по одной или нескольким другим профессиям (специальностям).

Соискатель — кандидат, претендующий на получение конкретной должности.

- Сон** — отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности.
- Способность формулировать и реализовывать жизненные цели** — умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей.
- Справки** — документы, содержащие текстовую и (или) табличную информацию по какому-либо определенному вопросу о состоянии дел, характерные показатели, описание и подтверждение тех или иных фактов и событий.
- Стимул** — побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-либо.
- Субординация** — служебное подчинение младшего старшему, исполнение правил служебной дистанции.
- Тезисы** — сжатое изложение основных идей выступления.
- Тематический список** — перечень дел, характеризующийся наличием определенной темы.
- Темп речи** — скорость, быстрота, с которой оратор произносит слова, фразы и весь текст в целом.
- Тестирование** — способ оценки кандидата по различным критериям отбора на профессиональную и личностную пригодность.
- Трафарет** — заранее отпечатанный текст с унифицированной постоянной информацией и пропусками для заполнения переменной информацией.
- УбЖДение** — взгляд, основанный на какой-либо идее, мировоззрении.
- Формуляр-образец** — совокупность расположенных в определенной последовательности реквизитов, присущих всем видам данной системы документов.
- Фотография рабочего дня** — непрерывное наблюдение и изучение всех затрат времени в течение полного рабочего дня; проводится специально подготовленным для этой цели сотрудником.
- Функциональный подход к управлению (по Файолю)** — формализованное описание работы с выделением характерных для нее видов деятельности или функций.
- Хронометраж** — ведение записей дел руководителя с указанием затраченного на них времени в специальных бланках.

Централизация управления в организации — естественный порядок в организации, имеющий управляющий центр.

Эмоционально-волевой потенциал — способность управлять своей волей.

Этика выступления — совокупность нравственных норм, ценностных ориентаций, правил поведения, определяющих отношение выступающего к своим обязанностям, к своим слушателям.

Этикет — общепринятые правила поведения человека в обществе.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ [77, с. 66]

Место	Профессия	Сумма баллов	Возможности трудоустройства	Стартовая зарплата, долл	Максимальная зарплата, долл	Профессиональные риски	Ограничения		
							по стажу	по возрасту	по половому признаку
1	Аудитор	675,6	10	800	3 500	10	2	1	10
2	Товаровед (менеджер по продажам)	594,5	4	1000	20 000	2	9	1	1
3	Экономист на коммерческом предприятии	450,6	5	400	10 000	6	5	4	10
4	Бухгалтер	409,5	9	300	10 000	1	1	10	1
5	Экономист в бюджетной организации	233,3	1	165	600	10	10	7	1
6	Экономист-управленец	196,7	1	350	835	7	8	1	1

**ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА И УДОВЛЕТВОРЯЕМЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ [101, с. 403]**

<i>Этапы карьеры</i>	<i>Возраст, лет</i>	<i>Потребности достижения цели</i>	<i>Моральные потребности</i>	<i>Физиологические и материальные потребности</i>
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершение	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СКЛОННОСТЕЙ

(разработка академика Е.А. Климова [160, с. 104])

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов [135].

1. Профессии типа «человек — природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).
2. В профессиях типа «человек — техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.
3. К профессиям типа «человек — знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).
4. Основное содержание профессий типа «человек — художественный образ» — искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).
5. Основным содержанием профессий «человек—человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработы (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек — природа» и «человек — техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить в тестовой таблице знак «+» пе-

ред цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и «—», если не согласны. Если не можете отнести к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать алгебраическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. И следует избирать профессию из этой области деятельности.

Для этого необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Легко знакомлюсь с людьми					1
2. Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3. Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4. Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5. Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6. Охотно общаюсь со своими сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо и т.п.					1
7. Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9. Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные склонности				2	
11. Охотно читаю о растениях, животных	1				
12. Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13. Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15. Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17. Мое художественное творчество одобряют				2	
18. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19. Считаю, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20. Почти никогда не ссорюсь					1
21. Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22. Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23. Мне часто случается помогать незнакомым людям					2

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
24 Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25. Ухаживая за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
26 Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
27 Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
28. Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
29. Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30 Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
Итого:					

ПРИМЕР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РЕЗЮМЕ

Чаплышкин Михаил Юрьевич

Домашний адрес: 440071, г. Пенза, пр. Строителей, 37–25,
тел.: 47-06-63, факс 47-77-06, пейджер 522020 аб. 296

Личные данные: Д. р. 06.03.1976 г., русский, холост

Образование: высшее

с 1998 г. Обучаюсь в аспирантуре Института экономики и менеджмента по специальности 05.13.10. «Управление в социальных и экономических системах».

1993–1998 гг. Институт экономики и менеджмента при Пензенской государственной архитектурно-строительной академии по специальности менеджер (окончил с отличием).

1990–1992 гг. Пензенская академия юных менеджеров и предпринимателей (окончил с отличием).

1986–1993 гг. Государственная лингвистическая гимназия № 6 г. Пензы с углубленным изучением английского языка (окончил с серебряной медалью).

Опыт работы:

02–08.2002 г. Заместитель генерального директора по развитию регионов в ОАО Мясоптицекомбинат «Пензенский», г. Пенза, ул. Аустрина, 178. Производство и реализация колбасных изделий. Число работающих 840 чел.

06.1999–
–02.2002 г. Руководитель сектора продаж продукции Черкизовского МПЗ на ОАО МПК «Пензенский».

02–06.1999 г. Специалист отдела маркетинга ОАО «Пензахолод», г. Пенза, Совхозная, 15. Производство мороженого. Число работающих 680 чел.

1996–1997 гг. Вел курсы по бизнес-планированию в Молодежном экономическом лагере, г. Пенза.

1992–1995 гг. Частный предприниматель (торговля).

Достижения:

02–08.2002 г. Провел реорганизацию регионального отдела ОАО «Мясоптицекомбинат «Пензенский». За период работы объем продаж мясокомбината в регионы России увеличился в 2,4 раза. Всего в прямом подчинении находилось два отдела и служба сбыта в количестве 11 чел.

06.1999–
–02.2002 г. Организовал работу сектора продаж продукции Черкизовского МПЗ на ОАО МПК «Пензенский». За время работы объем продаж по сектору увеличился в 9,6 раза. Через бюджетные взаимозачеты закрыл без

финансовых потерь просроченную дебиторскую задолженность МПК на сумму около 250 тыс. руб. За достигнутые результаты работы был назначен заместителем ген. директора по развитию регионов.

1995—1996 г. Принимал непосредственное участие в создании Молодежного экономического лагеря в Пензе (имею благодарственные письма от Комитета по делам молодежи администрации Пензенской области).

Научная деятельность:

Имею научные публикации в области экономики и менеджмента: «Опыт исследования правовой подготовки хозяйственного руководителя», «Влияние рыночных отношений на процесс усовершенствования контрактной работы в строительстве», «Эффективность инвестиций в человеческий капитал».

Дипломная работа: «Инвестиции в профессиональную подготовку и переподготовку кадров в транзитивной экономике».

Правительственные награды:

1997 г. За достижения в учебной и научной деятельности награжден именной Стипендией Правительства Российской Федерации.

Дополнительная информация:

Знание иностранного языка: английский (разговорный) — свободно

Компьютер: DOS, Windows' 95—98, Word, Excel, Консультант+

Водительский стаж: 5 лет, категория «В», личная а/м

Спорт: 2-й разряд по дзюдо

Разработал в 1996 г. компьютерную программу по расчету экономической эффективности капитальных вложений в строительство по заказу кафедры ЭОС ПГАСА.

Активно участвовал в студенческой художественной самодеятельности (диплом о дополнительном образовании).

Был за рубежом (Египет — 1996 г., Тунис — 1997 г.)

Участие в конкурсах:

1998 г. Участвовал во Всероссийской олимпиаде по специальности «Менеджмент», проходившей 25—27 мая 1998 г. в Казани. Награжден дипломом «За практическую значимость научной работы».

1997 г. Выступал с докладом на Межвузовской конференции студентов и аспирантов «Менеджмент. Управление инновационными процессами в экономике». г. Пенза, 23 декабря 1997 г.

1996 г. Участвовал во Всероссийской олимпиаде по специальности «Менеджмент», проходившей 26—28 ноября 1996 г. в Тюмени.

1994 г. Занял 1-е место на Международной встрече «Дети и бизнес». г. Москва, август 1994 г.

**ПЕРЕЧЕНЬ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИХСЯ ВОПРОСОВ
НА СОБЕСЕДОВАНИИ**

1. За что вас критиковали в последние 4 года?
2. Соглашаетесь вы или спорите и почему?
3. Как вы представляете свое положение через 3—5 лет и как собираетесь его добиться?
4. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной? Как бы вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
5. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
6. Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных? Как бы ваши подчиненные описали вас с помощью трех прилагательных?
7. Считаете ли, что вы хвалите достаточно?
8. Как вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?
9. Что вы будете делать, если компания, в которой вы только начали работать, предоставит вам 3000 долл. на расходы по вашему усмотрению в течение первого года?
10. Если вам предоставят выбор, вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
12. Когда вы увольняете кого-то, то какую причину приводите в качестве главной? Почему?
13. Какую цель вы осуществляете, принимая эту должность?
14. Что бы вы изменили в этой работе, чтобы она стала идеальной?
15. Мы все временами привираем. Можете ли вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите 3 примера, когда вы это делали.
16. Какую пользу можно ожидать от попытки заставить угрозами работника работать лучше? В каком случае вы могли бы воспользоваться этим способом?
17. Если вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, какого рода они могли бы быть?
18. Что вы боитесь обнаружить на этой работе? (Желательно назвать не менее трех моментов).
19. У всех имеются какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Не назовете ли и вы три свои черты, которые вам хотелось бы исправить?
20. Как вы мотивируете деятельность других?

ФОРМА КОНТРАКТА

Контракт № _____

Город _____

«___» _____ 200__ г.

1. _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)
 именуем в дальнейшем «Предприятие», в лице _____
(должность, Ф.И.О.)
 действующего на основании _____
(устава, положения, иного документа)
 с одной стороны, и _____
(Ф.И.О. физического лица)
 именуем в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили
 настоящий договор о нижеследующем.
2. Работник _____
(Ф.И.О.) принимается на работу _____

(наименование структурного подразделения предприятия цех, отдел, лаборатория и т.д.)
 по профессии, должности _____
(наименование профессии, должности)
 квалификации _____
(разряд, квалификационная категория)
3. Договор является: договором по основной работе, договором по
 совместительству (нужное подчеркнуть).
4. Вид контракта:
 — на определенный срок (указать продолжительность заключения);
 — на время выполнения определенной работы (указать какой).
5. Срок действия контракта:
 начало работы _____;
 окончание работы _____.
6. Срок испытания:
 а) без испытания;
 б) с испытательным сроком (продолжительность испытательного
 срока).
7. Работник должен выполнять следующие обязанности: (указываются
 основные характеристики работы и требования к уровню их вы-
 полнения — по объему производства (работ), качеству выпускаемой
 продукции (качеству обслуживания), уровню выполнения норм и нор-
 мированных заданий, соблюдению правил по охране труда, выпол-
 нению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости).
 При совмещении профессий (работ), выполнении смежных опера-
 тивных работ даются перечень этих работ и их объемы и другие обяза-
 тельства.

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату (указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника и созданию других условий труда).
9. Обязанность работодателя — обеспечить условия работы на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, компенсаций и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда.
10. Гарантии работникам предоставляются в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 апреля 1993 года № 471 «О дополнительных мерах по защите трудовых прав граждан Российской Федерации».
11. Особенности режима рабочего времени:
 - неполный рабочий день;
 - неполная рабочая неделя;
 - почасовая работа.
12. Работнику устанавливается:
 - должностной оклад (тарифная ставка) _____ (руб.) в месяц или почасовая оплата _____ (руб.) за 1 час работы;
 - надбавка, доплата и другие выплаты (указать вид доплат, надбавок) _____ руб. (в % к ставке, окладу).
13. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:
 - основной _____ (рабочих дней);
 - дополнительный _____ (рабочих дней).
14. Другие условия договора, связанные со спецификой труда.
15. Адреса сторон:
Предприятие
(работодатель) _____
Работник _____

ТЕСТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут вам узнать, насколько эффективно вы слушаете своих собеседников [181, с. 283]. При ответах на вопросы пользуйтесь шкалой:

всегда — 4 балла;

часто — 3 балла;

иногда — 2 балла;

никогда — 1 балл.

1. Даете ли вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?
2. Обращаете ли вы внимание на подтекст высказывания собеседника?
3. Стараетесь ли вы запомнить, что говорит ваш собеседник?
4. Обращаете ли вы внимание на главные стороны сообщения?
5. Слушая собеседника, стараетесь ли вы сохранить в памяти основные факты сообщения?
6. Обращаете ли вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?
7. Подавляете ли вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных вам вопросов?
8. Воздерживаетесь ли вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?
10. Проявляют ли ваши собеседники интерес к беседе с вами?

Оценка результатов

Подсчитайте сумму баллов. Таким образом, ваше умение слушать:

32 баллов и более — *отлично*;

27–31 балл — *хорошо*;

22–26 баллов — *посредственно*;

менее 22 баллов — *необходимо тренироваться*.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫСТУПЛЕНИЯ

- внешний вид оратора;
- приветствие и представление;
- дикция, голос, четкость;
- удачное введение, мотивация слушателей, объяснение цели и задач выступления;
- полнота раскрытия темы,
- логичность и целостность построения выступления;
- обратная связь со слушателями (вопросы, приглашение к дискуссии и др.),
- образность, примеры, яркие цитаты, доступность, умение увлечь слушателя;
- манера себя держать. жестикуляция, раскрепощенность, мимика;
- пользуется ли текстом или говорит самостоятельно,
- заключение (подводит ли итоги и показывает область применения рекомендаций),
- иллюстрации, раздаточный материал, применение компьютерной и оргтехники.

Приложение 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

1. Тема (проблема совещания) _____
2. Цель совещания _____
3. Повестка дня _____
4. Задачи совещания _____
5. Дата, место проведения, время начала и окончания, организатор совещания _____
6. Организационная (рабочая) группа и обязанности ее членов _____

№ п/п	Фамилия, И О	Подразделение	Должность	Проводимые мероприятия	Ответственный исполнитель	Примечания

7. Примерные мероприятия по подготовке совещания

№ п/п	Мероприятия	Исполнители			Сроки исполнения	Отв исполнитель	Примечания
		Ф И О	подразделение	должность			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Формирование повестки дня определение задач и цели совещания						
2	Определение места, даты, времени проведения и регламента						
3	Определение состава участников						
4	Выбор руководителя, состава рабочих органов						
5	Предварительный анализ проблемы						
6	Выбор тем докладов и докладчиков						
7	Согласование докладов						
8	Подготовка докладов						
9	Подготовка проекта решения						
10	Подготовка и рассылка материалов совещания						

8. Рабочие органы совещания

№ п/п	Рабочий орган	Ф И О	Подразделение	Должность	Примечания
1	Президиум				
2	Секретариат				
3	Ред комиссия				

9. Участники совещания

№ п/п	Ф И О	Подразделение	Должность	Примечания

10. Этапы и регламент совещания

№ п/п	Этапы совещания	Время	Ф.И.О.	Подразделения	Должность	Примечания
1	Вступительное слово, выборы президиума					
2	Выступление руководителя, принятие повестки, регламента					
3	Доклад, вопросы, ответы на них					
4	Обсуждение (дискуссия)					
5	Подведение итогов дискуссии руководителем					
6	Зачитывание проекта решения					
7	Обсуждение проекта и принятие решения					
8	Выступление с особыми мнениями, справками					
9	Закрытие совещания					

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ СОВЕЩАНИЕ?» [236, с. 274]

Поставьте себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это нужно сделать объективно). Оценка означает:

- 1 — *нет, так не бывает;*
- 2 — *как правило, так не бывает;*
- 3 — *неопределенная оценка;*
- 4 — *как правило, так бывает;*
- 5 — *да, так бывает всегда.*

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логичные и правильные аргументы при обсуждении.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываю контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как свои.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или другой вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

- 28 Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказывать свои мысли, чем выслушивать чужие
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мысли.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей правоте, если это не так.
38. Я трачу много энергии для того, чтобы вдохновить людей на работу.
39. Если идея оппонента представляется мне неприемлемой, я не считаю необходимым выслушивать его аргументацию до конца.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активными и те, кто редко просит слово.

Суммируйте баллы, поставленные против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через **A** (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы **B** прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Если сумма **A** не менее чем на 10 баллов превышает сумму **B**, то вы хороший дипломат. Дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Если же сумма **B**, как минимум, на 10 баллов больше суммы **A**, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решения.

Авторитарное ведение совещания относят к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам никакая дипломатия не поможет.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ РУКОВОДИТЬ САМИМ СОБОЙ?»

В приведенном ниже тесте (см. таблицу) отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) в пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для вас лично.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой

№ п/п	Перечень качеств	В	И
1	2	3	4
1. Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)			
1.1	Способность познать самого себя		
1.2	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3	Умение принимать решения		
1.4	Умение планировать карьеру		
2. Личная организованность (способность жить и работать по системе)			
2.1	Приверженность системному подходу		
2.2	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3	Умение сосредоточиться на главном		
2.4	Умение все делать по порядку		
2.5	Умение не упускать из виду мелочи		
2.6	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3. Самодисциплина (умение управлять своим поведением «держать себя в руках»)			
3.1	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4	Наличие чувства ответственности		
3.5	Умение отказаться от удовольствий ради главного		

1	2	3	4
4. Знание техники личной работы (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)			
4.1	Умение организовать рабочее место		
4.2	Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3	Умение работать с информацией		
4.4	Умение составлять документы		
4.5	Умение говорить по телефону		
4.6	Умение слушать		
4.7	Умение планировать свои дела		
4.8	Знание методов рационализации личного труда		
4.9	Умение пользоваться записной книжкой		
4.10	Умение менять род занятий		
4.11	Знание технологии коммуникаций		
4.12	Умение найти и получить работу		
4.13	Умение адаптироваться в коллективе		
4.14	Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15	Умение делегировать полномочия		
5. Способность делать себя здоровым (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)			
5.1	Физические нагрузки		
5.2	Правильное питание		
5.3	Сон		
5.4	Дыхание		
5.5	Водные процедуры		
5.6	Закаливание		
5.7	Борьба с шумом		
5.8	Тренированность нервной системы		
5.9	Умение расслабляться		
5.10	Отказ от вредных привычек		
5.11	Режим труда и отдыха		
6. Эмоционально-волевой потенциал (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)			
6.1	Волевые качества		
6.2	Трудолюбие		
6.3	Упорство в работе		
6.4	Целеустремленность		
6.5	Решительность		
6.6	Напористость		
6.7	Умение заинтересовать, мотивировать себя		

Окончание таблицы

1	2	3	4
6.8	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9	Увлеченность работой		
6.10	Преданность работе и коллективу		
6.11	Семейное благополучие		
6.12	Уверенность в самом себе		
6.13	Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности (способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)			
7.1	Знание функций самоконтроля		
7.2	Контроль процессов		
7.3	Контроль времени		
7.4	Контроль результатов		
7.5	Самоконтроль дня		
7.6	Умение создавать и контролировать собственный имидж		

СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Абрамов Л.И., Манаенкова Э.А.* Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией: Учебник для вузов. — М.: Стройиздат, 1990.
2. *Аверченко Л.К.* Совершенство личности менеджера // ЭКО. — 1993. — № 8.
3. *Айзенк Г. Дж.* Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. — Н. Новгород: СП «Ай-Кью», 1996. — 160 с.
4. *Амуржуев О.В.* Словарь делового человека. — М.: Экономика, 1992.
5. *Андреева В.И.* Делопроизводство. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
6. *Аппелянский А.И.* Человек и бизнес. Путь к совершенству — М.: Барс, 1995. — 228.
7. *Артамонова Р.И.* Найдешь себя — найдешь работу // Управление персоналом. — 1997. — № 11.
8. *Атватер И.Я.* Вас слушаю. — М.: Экономика, 1987.
9. *Афонин И., Травинка В.* Как прекрасен этот мир, посмотри! — СПб: Питер Пресс, 1997. — 288 с.
10. *Балабан В.А.* Организация и нормирование труда служащих на предприятиях бытового обслуживания. — М.: Легпромбытиздат, 1989.
11. *Банасюкевич В.* Организация документирования управленческого решения // Управление персоналом. — 1999. — № 3.
12. *Барков В.И.* Новая записная книжка // ЭКО. — 1989. — № 7.
13. *Бекетов Е.* Как эффективно использовать время // ЭКО. — 1992. — № 4.
14. *Беккер Г.* Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.
15. *Берд П.* Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Минск: Амалфея, 1996. — 212 с.
16. *Берд П.* Продай себя. — Минск: Амалфея, 1996. — 208 с.
17. *Бизнес и менеджер / Сост. И.С. Дораховский и др.* — М.: Азимут-центр, 1992.
18. *Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1993. — 388 с.
19. *Бишенков В.В. и др.* Практикум по менеджменту. — СПб., 1992. — 88 с.
20. *Бойделл Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: ИНФРА-М, 1995.
21. *Бондарева Т.Н.* Секретарское дело: Практическое пособие. — М.: Высшая школа, 1989 — 428 с.
22. *Брегг П.С.* Формула совершенства. — СПб.: Наука, 1993.
23. *Быкова Т.А., Кузнецова Т.В.* Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 80 с.

24. *Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов.* — М.: АСВ, 2001.
25. *Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л.Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох.* — М.: Республика, 1993. — 447 с.
26. *Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Новости, 1993. — 224 с.
27. *Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект.* — М.: Экономика, 1997. — 150 с.
28. *Вендеровская С. 100 минут для красоты и здоровья.* — М.: Олма-пресс, 1993.
29. *Вершигора Е.Е. Менеджмент // Учебное пособие.* — М.: ИНФРА-М, 1998.
30. *Веселов П.В. Аксиомы делового письма: культура делового общения и офисной переписки.* — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
31. *Веселов П.В. Вы секретарь.* — М.: Изд-во «Стандарт», 1993. — 120 с.
32. *Веселов П.В. Профессия — секретарь: Учебное пособие.* — М., 1994. — 120 с.
33. *Веснин В.Р. Менеджмент для всех.* — М.: Юрист, 1994.
34. *Власов Л.В. Как подготовить текст делового документа // ЭКО.* — 1975. — № 2.
35. *Власов Л.В., Гладков В.Н. Секретарь — помощник руководителя.* — Л.: Лениздат, 1989.
36. *Власов Л.В., Гладков В.Н. Секретарь руководителя учреждения.* — М.: Экономика, 1980. — 210 с.
37. *Власова Н. «.. и проснешься боссом»* — М.: ИНФРА-М, 1994. — 214 с.
38. *Вопросы организации производства в США: Пер. с англ.* — М.: Иностранная литература, 1956.
39. *Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социс.* — 1996. — № 11.
40. *Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.* — М.: Дело, 1994. — 320 с.
41. *Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие.* — Пенза: ПГУ, 1997. — 95 с.
42. *Гастев А.К. Как надо работать.* — М.: Экономика, 1966. — 478 с.
43. *Герберт Ш. Натуральная гигиена.* — СПб.: Здоровье, 1993.
44. *Глущенко Е.В. Теория управления // Учебный курс.* — М.: Весник, 1997.
45. *Глыбин Л.Я. Несколько мыслей о режиме сна и питания // ЭКО.* — 1987. — № 6.
46. *Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов.* — М.: ИНФРА-М, 1997. — 272 с.
47. *Головач А.С. Оформление документов.* — Донецк: Вища школа, 1980.
48. *Голубков Е.П. Какое принять решение?* — М.: Экономика, 1990. — 189 с.
49. *ГОСТ Р 6.30—97 Унифицированная система организационно-распорядительной документации.* — М., 1997.

50. *Грачев Ю.Н.* Введение переговоров с инофирмами. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
51. *Гросс Г.Ф.* Побеждать на работе и дома: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1997. — 312 с.
52. Деловое досье фирмы: краткое пособие по делопроизводству. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
53. *Деринг П.* Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. — М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1994. — 235 с.
54. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: Бином, 1997.
55. *Джей Р.* Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 192 с.
56. *Джей Э.* Эффективная презентация: Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1996. — 208 с.
57. *Джеймс Д.* Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 128 с.
58. *Джонс Р.* Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.
59. *Дильман В.* Большие биологические часы. — М.: Знание, 1987.
60. *Димнет Э.* Искусство думать: Пер. с англ. — М.: Вече, 1997. — 176 с.
61. *Дип С., Сесмен Л.* Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / Пер. с англ. А. Суворовой. — М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
62. *Додонова М.И.* Где и чему учат секретарей // Управление персоналом. — 1997. — № 10.
63. *Додонова М.И.* Организация и условия труда секретаря-референта // Управление персоналом. — 1998. — № 8.
64. *Дорошина М.В.* Психологическое тестирование в кадровом менеджменте: за и против // Карьера. — 1998. — № 9.
65. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
66. *Жариков Е.С.* Вступающему в должность. — М.: Знание, 1985. — 120 с.
67. *Жикаренцев В.В.* Путь к свободе: Кармические принципы возникновения проблем, или Как изменить свою жизнь. — СПб.: ООО «Золотой век», 1998. — 224 с.
68. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.
69. *Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Каныкина. — М.: Агентство «ФАИР», 1998.*
70. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Сокращ. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предис. А.А. Журавлев. — М.: Экономика, 1990.
71. *Зорин В., Ляшко В.* Реформа записной книжки // ЭКО. — 1981. — № 7.
72. *Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. — 256 с.

73. *Иванченко В.А.* Секреты вашей бодрости. — Минск: Высшая школа, 1991.
74. История менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 256 с.
75. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие — М.: ТОО «Остожье», 1999. — 336 с.
76. *Кадыров Ф.И.* Сколько стоит здоровье // ЭКО. — 1992. — № 7.
77. *Казанская О.* Экономическое чудо // Профиль. Приложение «Карьера». — 1998. — № 3.
78. Как добиться успеха? Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992. — 510 с.
79. Как повысить свою работоспособность и творческую отдачу. Практические советы деловым людям / Сост. С.Д. Резник. — Пенза: Менеджер, 1990.
80. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — Рязань: Текст-Р, 1990. — 720 с.
81. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей? — М.: Прогресс, 1990. — 720 с.
82. *Карнеги Д.* Как перестать беспокоиться и начать жить. — М.: Прогресс, 1990. — 700 с.
83. *Касаткин С.Ф.* Обратная связь в устном выступлении. — М.: Мысль, 1984.
84. *Керженцев П.М.* Принципы организации. — М.: Экономика, 1968. — 464 с.
85. *Кирсанова М.В.* Современное делопроизводство: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М. — Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 295 с.
86. *Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М.* Курс делопроизводства: Учебное пособие. — М. — Новосибирск, 2000. — 287 с.
87. *Кнебель Х.* Правильно ли я веду себя при устройстве на работу: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1996. — 272 с.
88. *Кнорринг В.И.* Искусство управления: Учебник. — М.: БЕК, 1997.
89. *Козина Т.А.* Ищу работу//Управление персоналом. — 1998. — № 2.
90. *Козырев В.М.* Начни с управленческой культуры. — Екатеринбург, 1992.
91. *Кольцов Н.А.* Научная организация труда. — М.: Высшая школа, 1983. — 303 с.
92. *Комаров Е.Н.* Какова у вас техника личной работы (тест для руководителей) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.
93. *Комаров Е.И.* Публичная речь руководителя // Управление персоналом. — 1998. — № 2.
94. *Комаров Е.И.* Режимы труда и отдыха персонала //Управление персоналом. — 1999. — № 6.
95. *Комлев Е.Н.* Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.
96. Комментарий к Кодексу законов о труде РФ. — М.: Спарк, Вердикт, 1995.

97. *Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М.* Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990. — 233 с.
98. *Косметика для всех / Сост. Л. Хотченкова.* — Смоленск: Русич, 1996.
99. *Костомаров М.* Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // *Управление персоналом.* — 1998. — № 12.
100. *Краткий психологический словарь.* — М.: Политиздат, 1985.
101. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — 352 с.
102. *Ксенчук Е.В., Киянова М.К.* Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993. — 192 с.
103. *Ксенчук Е.В., Киянова М.К.* Что мы знаем о совещаниях? ЭКО. — 1992. — № 7.
104. *Кузин Ф. А.* Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 272 с.
105. *Кузин Ф.А.* Имидж бизнесмена. — М., 1996. — 304 с.
106. *Кузнецов С.Л.* Автоматизированные технологии в делопроизводстве // *Управление персоналом.* — 1997. — № 12.
107. *Кузнецов С.Л.* Хранение документов в электронной форме // *Управление персоналом.* — 1997. — № 10.
108. *Кузнецова Т.В.* Документационное обеспечение управления — М.: ИМПИЭ им. А. Е. Грибоедова, 1998.
109. *Кузнецова Т.В.* Место и значение секретаря в структуре управления // *Управление персоналом.* — 1998. — № 9.
110. *Кузнецова Т.В.* Подготовка совещаний // *Управление персоналом.* — 1997. — № 7.
111. *Кузнецова Т.В.* Секретарское дело. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 288 с.
112. *Кук Э.* Работа с менеджерами. Руководство для секретаря: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.
113. *Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
114. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. — М.: Элник, 1995.
115. *Лакейн А.* Искусство успевать: Пер. с англ. — М.: Агентство «ФАИР», 1996. — 320 с.
116. *Ламекин В.Ф.* Оргтехника (для вашего офиса). — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
117. *Лаптев А.П.* Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // *Управление персоналом.* — 1997. — № 12.
118. *Лаптев А.П.* Здоровье — фундамент деловых успехов // *Управление персоналом.* — 1997. — № 10.
119. *Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика, 1993.
120. *Левин А.* Самоучитель работы на компьютере. Начинаем с WINDOWS. — М.: Колидж, 1997. — 622 с.
121. *Липсиц И.В.* «Кроссворды» для руководителя. — М.: Дело, 1992.
122. *Литвинцев Н.А.* Тест «Здоровье и работоспособность» // *Управление персоналом.* — 1997. — № 11.

123. *Любавин М.А.* Хочешь узнать себя? Нет проблем! — Челябинск: Атоксо, 1992. — 239 с.
124. *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров. — М.: Дело, 1996.
125. *Макаревич Л.М.* Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.
126. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул?: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1993.
127. *Малахов Г.П.* Биосинтез и биоэнергетика. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. — 307 с.
128. *Малахов Г.П.* Создание собственной системы оздоровления. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. — 302 с.
129. *Мартин Д.* Манипулирование встречами / Пер. с англ. Л.А. Мороз. — Минск: Амалфея, 1996. — 196 с
130. *Мартин Д.* Трудный разговор. — Минск: Амалфея, 1996.
131. *Маршал Д.* Манипулирование встречами. — Минск: Амалфея, 1996.
132. Менеджеры и усердие на работе [Вопросы управления] // США. Экономика, политика, идеология. — 1998. — № 2.
133. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
134. *Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
135. *Миич П.* Как проводить деловые беседы? — М.: Экономика, 1987.
136. *Мольц М.* Я — это Я, или Как стать счастливым. — М.: Яхтсмен, 1994.
137. *Науман Э.* Принять решение — но как?: Пер. с нем. — М.: Мир, 1987. — 198 с.
138. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. — М.: Экономика, 1987.
139. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1991.
140. *Некрасов И.А.* Школа здоровья для руководителей. Советы врача // Экономика строительства. — 1988. — № 1.
141. *Немов Р.С.* Психология: Учебник для вузов. Кн. 1. — М.: Владос, 1997.
142. *Никитина О.А.* Личность, карьера, успех. — СПб.: Диамант, 1996.
143. *Ниссенен И., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. Пер. с финск. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.
144. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 278 с.
145. *Оллок Д.* Учитесь работать с секретарем. Руководство для менеджера: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.
146. *Опалев А.В.* Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.
147. *Осипова Г.Ф.* Работа руководителя с документами. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983.

148. *Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер? — М.: Дело, 1998. — 240 с.
149. *Панкратов В.И.* Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.
150. *Панов А.И., Удалов Ф.Е.* Система управления производством: проблемы эффективности. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1980.
151. *Парамонов И.В.* Учиться управлять. — М.: Экономика, 1984.
152. *Паркинсон Дж.Р.* Люди сделают так, как Вы захотите. — М.: Новосты, 1993.
153. *Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К.* Искусство управления: Пер. с англ. — Л.: Лениздат, 1992. — 143 с.
154. *Пасс Ю., Трошина К.* Секретарь // Управление персоналом. — 1999. — № 6.
155. *Пауэрс П., Рассел Д.* Найди свое дело. — М.: Детская деловая газета, 1994. — 184 с.
156. *Передерий Н.* Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ // Управление персоналом. — 1999. — № 6.
157. *Пиз А.* Язык телодвижений: Пер. с англ. — Н. Новгород: Бизнес, 1992.
158. *Пил Н.* Спасательный круг: Пер. с англ. — М.: Прогресс — Культура, 1994. — 240 с.
159. Поведение руководителя: практическое пособие / Автор-составитель Л.С. Вечер. — Минск: Новое знание, 2000.
160. *Поляков В.А.* Технология карьеры. — М.: Дело, 1995.
161. *Поляков В.А., Яновская Ю.М.* Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 176 с.
162. *Пономарев Л.Н. и др.* Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988.
163. *Попов В.М., Сарсадских Г.М.* Книга молодого менеджера: деловые беседы об экономической среде рынка. — Чебоксары: Чувашский ЦНТИ, 1991.
164. *Попов Г.Х.* Техника личной работы. — М.: Советская Россия, 1979. — 191 с.
165. Прием и увольнение работников: Пособие для руководителей, начальников отделов кадров. — М.: АО «Ассиана», 1995.
166. Психологические тесты / Сост. В.С. Варламов. — М.: Дело, 1995.
167. *Рева В.Е.* Предприниматель: слагаемые успеха, образ жизни и самоменеджмент: Учебно-практическое пособие. — Пенза: ПГТУ, 1993.
168. *Резник С.Д.* Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995. — 72 с.
169. *Резник С.Д.* Как повысить свою работоспособность и творческую отдачу. — Пенза, 1990.
170. *Резник С.Д.* Как подготовить и провести публичное выступление: Практическое пособие деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1993.

171. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». Кн. 1. — Пенза: ПГАСИ, 1996.
172. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». Кн. 2. — Пенза: ПГАСИ, 1996.
173. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ПГАСА, 1999. — 339 с.
174. Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учебное пособие для вузов. — М.: Стройиздат, 1988. — 272 с.
175. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. — 1997. — № 11.
176. Резник С.Д., Рева В.Е. Как организовать самого себя. Практические советы деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1990.
177. Резник С.Д., Рева В.Е. Как подготовить и принять управленческое решение: Практические советы деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1993.
178. Рейндотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
179. Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления. — М.: Изд-во «РДЛ», 2000.
180. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995.
181. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1996.
182. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М., 1996.
183. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1998. — 280 с.
184. Сабат Э.М. Бизнес-этикет / Пер. с англ. Б.Н. Осетрова. — М.: Фаир-Пресс, 1999. — 240 с.
185. Савельева О. Менеджер — талант, призвание, успех // Космополитен. — 1996. — № 5.
186. Самыгин С.Н. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
187. Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения // Управление персоналом. — 1999. — № 8.
188. Свит К. Соскочить с крючка. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с.
189. Секретарь фирмы // Управление персоналом. — 1997. — № 8.
190. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991.
191. Смирнова Е. Тест: Вы ищете работу? // Ровесник. — 1996. — № 4.
192. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990.
193. Советский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия, 1982.
194. Советский энциклопедический словарь. — М.: Политиздат, 1990.

195. Сокова А.Н. Архивы и управление документацией за рубежом: Основные проблемы: Аналитический обзор. — М., 1989.
196. Соколов С.Н. Строительный потенциал газовой отрасли. — Волгоград: Изд-во ВГУ, 1997. — 308 с.
197. Станкин М. Внутренние пружины поведения (направленность личности руководителя) // Управление персоналом. — 1999. — № 5.
198. Станкин М. Служебные отметки в оформлении документов // Управление персоналом. — 1999. — № 3.
199. Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и беде // Управление персоналом. — 1997. — № 12.
200. Старобинский Э.Е. Время руководителя // Управление персоналом. — 1997. — № 7.
201. Старобинский Э.Е. Организация труда руководителей и распределение полномочий // Управление персоналом. — 1998. — № 11.
202. Стенюков М.В. Документы. Делопроизводство. Практические пособия по документационному обеспечению деятельности предприятия. — М., 1997.
203. Стенюков М.В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению). — М.: Приор, 1998.
204. Стенюков М. В., Кузнецова О.А. Составление документов на компьютере. — М.: Приор, 1996. — 144 с.
205. Стивенс М. Выигрывая на вашем собеседовании. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 112 с.
206. Стюарт А. Ты устал... Современные методы восстановления. — М.: РИПОКЛАССИК, Вече, 1997. — 416 с.
207. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Минск: Беларусь, 1997. — 127 с.
208. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Гранд, 1997. — 530 с.
209. Таунсенд Р. Секреты управления: Пер. с англ. — М.: БДЧ, 1991.
210. Теппер Р. Как овладеть искусством делового письма: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. — 192 с.
211. Терехов И.М. Краткая энциклопедия домашнего хозяйства. — М: Советская энциклопедия, 1987.
212. Терещенко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.
213. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие. — М.: Дело, 1998.
214. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 275 с.
215. Труа С. Искусство вести здоровый образ жизни. — М.: Медицина, 1984.
216. Труд руководителя. — М.: Экономика, 1976.
217. Удалов Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1985.

218. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.
219. Уткин Э.А. Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.
220. Уткин Э. А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: Акалис, 1996.
221. Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. — 1999. — № 6.
222. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения // Управление персоналом. — 1998. — № 6.
223. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 352 с.
224. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989. — 206 с.
225. Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З. Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.
226. Харрисон Дж. Организация работы секретаря. — М.: Экономика, 1985.
227. Хей Л.Л. Исцели себя сам. — М.: ТОО Природа и человек, 1997. — 416 с.
228. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 231 с.
229. Хроленко А.Т. Самоменеджмент для тех, кому от 6 до 20. — М.: Экономика, 1996.
230. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. — М.: ИНФРА-М, 1996.
231. Человек и бизнес. Путь совершенства / Сост. А.И. Аппенянский. — М.: Барс, 1995.
232. Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Княжинской. — М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994. — 342 с.
233. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
234. Шебанова А. Вы поступаете на работу. — М.: ОАО Изд-во «Радуга», 1998. — 144 с.
235. Шейнов В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск: Амалфея, 1990.
236. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996.
237. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амалфея, 1997. — 288 с.
238. Шепель В.М. Имиджология: Секреты личного обаяния. — М.: ЮНИТИ, 1994. — 320 с.

239. *Шепель В.М.* Управленческая этика. — М.: Экономика, 1989.
240. *Шипилина Л.А.* Технология саморазвития менеджера: Учебное пособие. — Омск, 1998.
241. *Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.* Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.
242. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер с англ. — Минск: ТПЦ Полифакт, 1992. — 128 с.
243. *Шрайнерк.* Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты: Пер. с англ. / Предисл. Ю.В. Пахомова. — М.: Прогресс, 1993.
244. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. — М.: Экономика, 1972.
245. *Энкельман Н.Б.* Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993. — 395 с.
246. Я сама справляюсь со стрессом / Автор-сост. Л.С. Вечер. — Минск: ООО «Кузьма», 1998. — 224 с.
247. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С Ю. Медведева. — М.: Прогресс, 1991. — 394 с.

ОБ АВТОРАХ

РЕЗНИК Семен Давыдович

Директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенской государственной архитектурно-строительной академии.

Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Действительный член (академик): Международной Академии Инвестиций и Экономики Строительства, Академии Социальных Наук, Академии менеджмента в образовании и культуре.

Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992 г.) и Великобритании (1994, 1995 гг.). Активно занимается подготовкой школьной молодежи к рыночной экономике, ректор Пензенской академии лидерства и деловой карьеры.

Основное научное направление — управление в социальных и экономических системах.

Автор около 600 опубликованных научных работ по проблемам управления, в том числе 3 учебников, 18 учебных пособий и 7 монографий.

Победитель трех международных и семи всероссийских конкурсов научных грантов и программ.

За создание учебника «Управление в строительстве» для технических высших учебных заведений удостоен Премии Правительства Российской Федерации в области образования (диплом и нагрудный знак вручил 5 октября 1999 г. в Доме Правительства России В.В. Путин).

Победитель Всероссийского конкурса «Лидер в образовании-2001».

За значительный вклад в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения награжден Министерством образования России высшей наградой в сфере образования — медалью К.Д. Ушинского (2001 г.).

УДАЛОВ Федор Егорович

Удалов Федор Егорович, доктор экономических наук, профессор, действительный член Российской академии естественных наук, заведующий кафедрой менеджмента Нижегородского государственного университета, автор более 250 научных публикаций, среди которых 9 монографий по проблемам управления и рыночных преобразований российской экономики.

Им лично и в соавторстве издано 8 учебников и учебных пособий, в том числе трехтомное учебное пособие по проблемам конверсии, написанное коллективом российских и французских ученых, изданное на русском и французском языках.

Более 30 лет он совмещает научную и преподавательскую деятельность в вузе с работой на руководящих должностях на промышленных предприятиях, где постоянно проводит исследования по проблемам управления.

СОКОЛОВ Сергей Николаевич

Кандидат экономических наук, профессор кафедры общего и социального менеджмента Волгоградской академии государственной службы.

Автор монографии «Строительный потенциал газовой отрасли», соавтор двух учебников и учебных пособий по проблемам управления. Автор двенадцати научных статей и двух учебно-методических разработок.

Генеральный директор акционерного общества «Строительно-монтажный трест «Волгоградстройгаз». Под руководством Соколова С.Н. трестом «Волгоградстройгаз» за последние 10 лет построено и капитально отремонтировано свыше 1000 километров нефте-газопроводов высокого давления на территории Волгоградской и Воронежской областей, в Ставропольском крае и Республике Казахстан. Трест «Волгоградстройгаз» является членом Всемирной ассоциации строителей трубопроводов «ИПЛОКА».

Сергей Николаевич Соколов дважды избирался депутатом Волгоградской областной думы.

За заслуги в развитии топливно-энергетического комплекса России приказом Министерства топлива и энергетики РФ Соколову С.Н. присвоено звание «Почетный нефтяник».

Указом Президента Российской Федерации Соколов С.Н. награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени.

БОНДАРЕНКО Владимир Викторович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенской государственной архитектурно-строительной академии.

Основное научное направление — организация личного труда управленческого персонала.

При непосредственном участии в 1997—2001 гг. проведено 4 научно-исследовательских и консалтинговых исследования.

В 2000 г. в рамках представителя Института экономики и менеджмента пензенской ГАСА осуществлял экспертную работу по оценке проектов в Международном правительстве «Фонд Евразия» (в Саратове), участвовал в конкурсе на получение гранта германского Фонда «DAAD» на зарубежную стажировку.

Автор более 80 опубликованных научных работ, посвященных проблемам менеджмента, в том числе одного учебника и пяти учебных пособий, подготовленных в составе авторских коллективов.

*Семен Давыдович Резник
Сергей Николаевич Соколов
Федор Егорович Удалов
Владимир Викторович Бондаренко*

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Корректор *М С Суховицкая*
Верстка *В Г Курочкин*
Оформление серии *Е А Дониц*

ЛР № 070824 от 21 01 93

Сдано в набор 10 06 2002 Подписано в печать 31 07 2002
Формат 60х90/16 Бумага типографская № 2
Гарнитура «Times» Печать офсетная Усл печ л 39,0
Уч -изд л 39,18 Доп тираж 4 000 экз Цена договорная
Заказ № 8993

Издательский Дом «ИНФРА-М»,
127214, Москва, Дмитровское ш , 107
Тел (095) 485 71-77 Факс (095) 485-53-18
E-mail books@infra-m.ru
[http //www infra-m ru](http://www.infra-m.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в Тульской типографии
300600, г Тула, пр Ленина,109

ISBN 5-16-000999-X



9 785160 009995

КНИГИ



ИНФРА-М

ПОЧТОЙ

Книги рассылаются почтой по **всей территории России** и ближнего зарубежья

Рассылка книг производится **только по предоплате.**

Для оформления заказа нужно воспользоваться прайс-листом Издательского Дома **"ИНФРА-М"**

Прайс-лист можно бесплатно заказать **по почте**, получить **по факсу** с круглосуточного автоматического факс-аппарата, заказать **по электронной почте** или найти на [www-сервере](http://www.infra-m.ru) [http //www.infra-m.ru](http://www.infra-m.ru)

Заказчик самостоятельно подсчитывает по прайс-листу стоимость своего заказа

Рекомендуемая к предоплате величина почтовых расходов составляет **40%** от стоимости заказа. Это средняя величина почтовых расходов для России. **Реальные почтовые расходы** могут быть больше или меньше оплаченной суммы

При поступлении средств на расчетный счет Издательского Дома "ИНФРА-М" на каждого клиента открывается **лицевой счет**, на котором фиксируется движение средств клиента

Цена заказанного товара может отличаться от указанной в прайс-листе. **Цена**, по которой производится отгрузка, назначается в момент регистрации заказа оператором. Это оптовая цена, действующая в день регистрации заказа

При выполнении заказа с лицевого счета списываются стоимость книг и реальная сумма почтовых расходов, исчисленная по почтовым тарифам доставки на указанный клиентом адрес

Остаток средств фиксируется на лицевом счете и может быть использован по усмотрению клиента для закупки литературы по прайс-листу или оплаты услуг Издательского Дома "ИНФРА-М". С каждой посылкой вы получаете **свежий прайс-лист.**

Адрес: 127214, Москва, Дмитровское ш., д.107.

Телефон: (095) 485-74-36.

Факс: (095) 485-5318.

Робофакс: (095) 485-5444 (круглосуточно)

E-mail: books@infra-m.ru