



ISBN 5-16-001366-0



9 785160 013664

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



С.Д. Резник,
С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕСТЫ И КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ



П Р А К Т И К У М



570 Р
www.infra-m.ru

Модульная программа для менеджеров

Впервые удалось объединить в качестве авторов известных специалистов, работающих в ведущих учебных центрах: Государственном университете управления, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Высшей школе экономики — Государственном университете, Санкт-Петербургском международном институте менеджмента, Высшей школе приватизации и предпринимательства, — а также консультантов и руководителей-практиков.

Впервые все учебные материалы сопровождаются реальными примерами и ситуациями из российской управленческой и хозяйственной практики.

17 книг программы:

1. Как работать с модульной программой
2. Организация и ее деловая среда
3. Общее управление организацией: принципы и процессы
4. Стратегическое управление
5. Управление производительностью и качеством
6. Реструктуризация управления организацией
7. Управление инновациями
8. Управление программами и проектами
9. Лидерство и практические навыки менеджера
10. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью
11. Антикризисное управление
12. Использование услуг профессиональных консультантов
13. Управление маркетингом
14. Управление финансами
15. Управление производством и операциями
16. Управление человеческими ресурсами
17. Управление информационными ресурсами



ИНФРА-М



Национальный
фонд развития
кадров



Государственный
университет
управления

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



С.Д. РЕЗНИК, С.Н. СОКОЛОВ, В.В. БОНДАРЕНКО

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕСТЫ И КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ

Под общей редакцией
доктора экономических наук,
профессора С.Д. Резника

Допущено
Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебного пособия
по специальности 061100 Менеджмент организации

Москва
ИНФРА-М
2003

УДК 65.015(075.8)

ББК 65.050.5я73

II 27

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Е.А. Неретина (Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева); доктор социологических наук, профессор В.В. Маркин (Пензенский государственный университет)

II 27 **Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации:** Учеб. пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 161 с. — (Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-001366-0

Приведены тесты и конкретные ситуации для практических занятий по курсу «Персональный менеджмент».

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 061100 Менеджмент организации. Может быть использовано студентами других экономических и технических специальностей.

ББК 65.050.5я73

ISBN 5-16-001366-0

© С.Д. Резник, С.Н. Соколов,
В.В. Бондаренко, 2003

Корректор *Г.М. Короткова*
Компьютерная верстка *В.В. Шебанов*
Оформление серии *Е.А. Доний*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Слано в набор 12.09.2002.

Подписано в печать 27.11.2002.

Формат 60х88/16. Бумага типографская № 2.

Печать офсетная. Гарнитура «Newton».

Усл. печ. л. 9,8. Уч.-изд. л. 10,38.

Тираж 4 000 экз. Заказ № 6680.

Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел.: (095) 485-71-77.

Факс: (095) 485-53-18

Робофакс: (095) 485-54-44.

E-mail: books@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.

ВВЕДЕНИЕ

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

Английская поговорка

Нет, пожалуй, сегодня более трудной и ответственной профессии в отечественной экономике, чем профессия руководителя. Да, быть руководителем — это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками.

Хронический недостаток времени при возрастающем трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто выполняет функции управления.

Единственный выход — формирование целостной системы самоорганизации личного труда менеджера. Это очень важно, ибо любому менеджеру полезно и важно будет знать, как управлять своей деловой карьерой, как планировать дела, как принимать правильные решения, как организовать свое рабочее место и собственный труд, как создавать и повышать в глазах окружения собственный имидж.

На эти и другие вопросы отвечает наука о самоорганизации и самоуправлении человека — персональный менеджмент (*selfmanagement*), представляющая собой специальную учебную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, связанного с организацией управленческого труда.

Данная дисциплина включена в учебные планы вузов — членов Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве регионального компонента и предназначена для изучения студентами специальности 061100 Менеджмент организации.

Одной из главных задач данной дисциплины является повышение профессиональной культуры менеджеров в сфере личной самоорганизации.

убеждения, навыками повышения своей работоспособности. Овладение этими приемами позволит быстрее достигнуть профессиональных жизненных целей, получить высокие результаты труда и удовлетворение от выполняемой работы, эффективно организовать личный труд и труд подчиненных.

Одним из необходимых качеств менеджера является личная организованность, основными критериями которой следует считать системный подход, умение эффективно использовать время, сосредоточенность на главном, умение все делать по порядку и анализ затрат времени.

1.1. Тест «Умение управлять самим собой»

Предлагаемый практический тест основан на применении метода активного социологического тестирования анализа и контроля (МАСТАК), разработанного профессором Р.Ф. Жуковым.

Целью этого метода является разработка и реализация программ саморазвития менеджеров для совершенствования методов их работы, развития в себе необходимых качеств. Метод основан на систематической самооценке собственных действий и качеств в процессе личной деятельности.

Целью задания является определение того, насколько эффективной является Ваша система личной организации и как развиты качества персонального менеджмента.

Существо системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели – требований к качествам менеджера, способного управлять самим собой (табл. 1)¹.

Таблица 1

**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	1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру

¹ Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой» разработана д.э.н., профессором С. Д. Резником.

1	2	3	4
2.	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	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 мелочи 6. Умение учитывать и анализировать затраты времени
3.	Самодисциплина	Умение управлять своим поведением: «держат себя в руках»	1. Обязательность, способность и умение держать слово 2. Пунктуальность, точность исполнения 3. Собранность, умение не разбрасываться 4. Наличие чувства ответственности 5. Умение отказаться от удовольствий ради главного
4.	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	1. Умение организовать рабочее время 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 род занятий 11. Знание технологии коммуникаций 12. Умение найти и получить работу 13. Умение адаптироваться в коллективе 14. Умение взаимодействовать с секретарем 15. Умение делегировать полномочия
5.	Способность делать себя здоровым	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

1	2	3	4
5.			8. Тренированность нервной системы 9. Умение расслабляться 10. Отказ от вредных привычек 11. Режимы труда и отдыха
6.	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	1. Волевые качества 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 своей 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 качеств относятся следующие 4 качества.

Способность познать самого себя. От умения индивида выявить свои наклонности 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, то это говорит о его реалистическом подходе

и самокритичности. Данное качество необходимо 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 предопределяет выражение в виде четких формулировок 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. То есть, другими 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, 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 составлении бюджета своего времени.

Следует: использовать время исключительно для решения 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 уметь 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 необходимо стремиться переходить от простого к сложному.

Умение не упускать из виду мелочи. Многие люди не уделяют мелочам должного внимания, считая, что исполнение мелочей только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, представляя его с невыгодной стороны и, 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, «держат себя в руках».

Критерии второго уровня этого блока качеств содержат пять первичных качеств.

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

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

Пунктуальность, точность исполнения. Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности в деловом мире, 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 пословицу: «Делу время, потехе — час».

4. Знание техники личной работ

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 о современной вычислительной и организационной технике в системе управления, умение ею 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 быстро мобилизовать все личностные возможности, все ресурсы организма и создает ситуацию нервного перенапряжения. Особенно велика вероятность появления такой ситуации при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

Умение составлять документы. Подразумевает овладение процессом ведения делопроизводства.

Умение говорить по телефону. Часто руководителю поговорить с кем-либо лично удастся 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, перед звонком следует создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки

соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, 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 во время 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 на Ваш план то или иное влияние. Выявленные условия и воздействующие факторы следует скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям 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 тренировки 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, паспортные данные, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, а также различных справочных данных.

Другой вид записной книжки — ежедневник. Он может быть как переносной — в него записывают распланированные на неделю важные дела, встречи, звонки, так 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 род занятий. Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений состояния 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 т.д.

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 справиться.

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 специфические условия и факторы работы, специфические 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 прав и обязанностей подчиненным.

5. Способность делать себя здоровым

Содержание критерия — хорошее состояние здоровья, соблюдение гигиены умственного труда.

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

Опыт работы фирм и организаций в наиболее развитых странах мира свидетельствует, что руководителю приходится работать

очень много, интенсивность его личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к нанесению вреда своему здоровью. Это тяжелым бременем ложится на его нервную, сердечно-сосудистую систему, что, безусловно, может привести к преждевременному нарушению состояния здоровья.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой, как с уникальным ресурсом, с тем чтобы поддерживать свою производительность на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Здоровый образ жизни для поддержания хорошей физической формы оправдывает себя в любом случае. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

Физические нагрузки. Мышцы составляют около 44% веса тела человека, их работа определяет работу всех систем человеческого организма и, в первую очередь, сердечно-сосудистой системы. 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, активная 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 обоснованных 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 большинство 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 обтирание 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 это проделывать (по возможности) стоя без обуви, босиком на земле. Это приводит к нормализации электромагнитного поля, что благотворно влияет на весь организм.

Закаливание. Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило — постепенность и систематичность. Начинать закаливание водными процедурами надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, по 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 наши далекие предки, и еще в античную эпоху существовали правила по его ограничению.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на состоянии человека радиошум — акустическая смысловая нагрузка, а попрос-

ту — 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 неврозов 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 странно, — 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 необходимо стараться не оставаться со своими неприятностями наедине, уметь 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:

- Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут Вам.
- Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.
- Не ожидайте от окружающих слишком много.
- 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 пика повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—13 часов, второй — между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

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

6. 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 следующие качества руководителя.

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

Трудолюбие. Подразумевает проявление большого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым вопросам.

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, и 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. Решительный человек не боится поставить себя 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 два вида мотивации. Первая — интровертная, т.е. получаемая

как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая — экстравертная, т.е. внешняя. Обуславливается 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 позволяет добиться гораздо больших результатов, чем лишь 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 в коллективе.

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

Уверенность в самом себе. Если человек твердо уверен в себе (т.е. никогда не колеблющийся и не сомневающийся), 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.

7. 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 процесс контроля использования 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 удастся самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно, стремиться кардинально изменить 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.

В приведенном ниже тесте (см. табл. 2) 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 в 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.	<u>Способность правильно формулировать жизненные цели</u> (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.	<u>Личная организованность</u> (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.	<u>Самодисциплина</u> (Умение управлять своим поведением: «держаться 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		
4.	<u>Знание техники личной работы</u> (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		

1	2	3	4
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.	<u>Способность делать себя здоровым</u> (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.	<u>Эмоционально-волевой потенциал</u> (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		
6.8.	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9.	Увлеченность работой		
6.10.	Преданность работе и коллективу		

1	2	3	4
6.11.	Семейное благополучие		
6.12.	Уверенность в самом себе		
6.13.	Психологическая подготовка к работе		
7.	<u>Самоконтроль своей жизнедеятельности</u> (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		

1.2. Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту (табл.3) [2, с. 18].

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

- А. У меня есть такие цели.
- Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива?
- В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
- Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

- А. Да.
- Б. Нет.
- В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.
- Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.
- Д. Составлять планы — это «игра в организованность».

3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.
- Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.
- В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?
- Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?

- А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.
- Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.
- В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.
- Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

- А. Каждая вещь лежит, где попало.
- Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место.
- В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.
- Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

- А. Могу сказать, но не с точностью 100 %.
- Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.
- В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

- Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.
7. Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?
- А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.
- Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь — приходится слушать.
- В. Погружаюсь в «небытие».
- Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».
8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?
- А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.
- Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.
9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?
- А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).
- Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.
- В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.
- Г. Стараюсь, несмотря ни на что.
10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?
- А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.
- Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.
- В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.
- Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?

А. Прихожу раньше на 3–5 минут.

Б. Прихожу к началу.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

**Ключ к тестовому заданию
«Организованный ли Вы человек?»**

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	6	—
7	6	0	0	3	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	1	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	—
13	2	0	0	6	—

Если Вы набрали:

от 72 до 78 баллов — Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

от 63 до 71 балла — Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

меньше 63 баллов — Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

1.3. Ситуации

Ситуация 1

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуация 2

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера — самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Ситуация 3

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»?

Свой ответ аргументируйте.

Раздел 2.

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ

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

Сенека

Карьера — это субъективно осознанные собственные представления работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

«Сделать карьеру» — значит добиться престижного положения в обществе, более высокого статуса, престижа, власти. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения.

Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях. 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.

Успешная карьера сама по себе не делает человека счастливым. Но еще меньше шансов у неудачника чувствовать себя счастливым. Потому успех всегда желателен. А содержание успеха при любой деятельности определяется постановкой цели.

Постановка и определение жизненных целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и выработанные способности.

Тема 2. Определение жизненных целей

Постановка жизненных целей требует выражения в виде четких намерений и в точных формулировках явных и скрытых потребностей, интересов, желаний и задач, а также сориентированности наших действий и поступков на эти цели и их выполнение. Упражнение-тест по определению жизненных целей поможет Вам в этом.

2.1. Тест «Как определить Ваши жизненные цели?»

Возьмите несколько листов бумаги, ручку и часы. Выделите на упражнение пятнадцать минут [7, с. 36]. Напишите в верхней части первого листа вопрос: «Каковы мои жизненные цели?» При этом Вы должны понимать под «жизненными целями» те задачи, которые Вы ставите перед собой в настоящее время. Ровно за две минуты напишите ответ на этот вопрос. У Вас достаточно времени, чтобы упомянуть о целях, касающихся Вашей личной, семейной, общественной, деловой, материальной и духовной жизни. Старайтесь записать все, что Вам приходит в голову. После того как прошло две минуты, выделите себе еще две минуты, чтобы проверить, не упустили ли Вы что-нибудь важное.

Вы сможете лучше определить Ваши жизненные цели, дав ответ на второй вопрос: «Как я бы хотел провести ближайшие три года?» Опять составьте как можно быстрее (за две минуты) список Ваших ответов. Потом добавьте еще две минуты для внесения необходимых дополнений и уточнений.

Для того чтобы получить иной взгляд на жизненные цели, запишите третий вопрос: «Если бы я сейчас узнал, что через шесть месяцев меня поразит молния, как бы я прожил до того времени оставшуюся жизнь?» Цель этого вопроса состоит в том, чтобы выяснить, есть ли такие вещи, которые для Вас важны, но которыми Вы сейчас не занимаетесь, хотя они и заслуживают Вашего внимания. Запишите Ваши ответы за две минуты, а потом поработайте над Вашим решением еще две минуты дополнительно.

Теперь потратьте еще две минуты на то, чтобы бегло проглядеть списки Ваших целей, дополнить и отредактировать их. Для тех, кто удовлетворен тем, что он делает, вопрос о шести месяцах лишь подтвердит их стиль жизни: они будут продолжать жить так, как и прежде.

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

2.2. Ситуации

Ситуация 1

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуация 2

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:

Ситуация 3

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот на графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Тема 3. Выбор карьеры

Каждый человек планирует свое будущее, свою карьеру, исходя из своих потребностей и исходя из реальных возможностей. Правильная самооценка своих навыков и деловых качеств предполагает знание своих сильных и слабых сторон.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в тех мотивах, по которым индивид хотел бы иметь данную работу.

... понимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

3.1. Тест «Каков Ваш характер?»

Этот тест не претендует быть отнесенным к разряду строгих психологических исследований и составлен, как говорится, полупушутя-полусерьезно. Тем не менее, он поможет Вам узнать кое-что новое о Вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, какой Вам бы хотелось. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да». И наоборот. Иначе говоря, свой характер можно переделать [2, с. 6].

Возьмите лист бумаги, затем, отвечая на поставленные вопросы, сориентируйтесь по шкале оценки ответов о числе очков и записывайте их. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) Вы можете себя отнести.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих:

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто?

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите, — из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет).

3. Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффектность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с Вами? (Да, нет).

6. Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет).

7. Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) стараетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет).

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

2.2. Ситуации

Ситуация 1

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашей фирме. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуация 2

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:

Ситуация 3

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот в графу «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Тема 3. Выбор карьеры

Каждый человек планирует свое будущее, свою карьеру, исходя из своих потребностей и исходя из реальных возможностей. Правильная самооценка своих навыков и деловых качеств предполагает знание своих сильных и слабых сторон.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в тех мотивах, по которым индивид хотел бы иметь данную ра-

ту, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

3.1. Тест «Каков Ваш характер?»

Этот тест не претендует быть отнесенным к разряду строгих психологических исследований и составлен, как говорится, полуполусерьезно. Тем не менее, он поможет Вам узнать кое-что новое о Вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, какой Вам бы хотелось. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да». И наоборот. Иначе говоря, свой характер можно переделать [2, с. 6].

Возьмите лист бумаги, затем, отвечая на поставленные вопросы, сверяйтесь по шкале оценки ответов о числе очков и записывайте их. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) Вы можете себя отнести.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих:

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто?

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите, — из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет).

3. Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффективность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5. Быстро ли Вы забываете о неприятностях, которые случаются с Вами? (Да, нет).

6. Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет).

7. Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет).

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

2.2. Ситуации

Ситуация 1

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашей фирме. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуация 2

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:

Ситуация 3

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот на графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Тема 3. Выбор карьеры

Каждый человек планирует свое будущее, свою карьеру, исходя из своих потребностей и исходя из реальных возможностей. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание своих сильных и слабых сторон.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в тех мотивах, по которым индивид хотел бы иметь данную работу.

...занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

3.1. Тест «Каков Ваш характер?»

Этот тест не претендует быть отнесенным к разряду строгих психологических исследований и составлен, как говорится, полусерьезно. Тем не менее, он поможет Вам узнать кое-что новое о Вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, какой Вам бы хотелось. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да». И наоборот. Иначе говоря, свой характер можно переделать [2, с. 6].

Возьмите лист бумаги, затем, отвечая на поставленные вопросы, сверяйтесь по шкале оценки ответов о числе очков и записывайте их. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) Вы можете себя отнести.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих:

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто?

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите, — из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет).

3. Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффективность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с Вами? (Да, нет).

6. Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет).

7. Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об окружающих вас трудностях? (Да, нет).

9. Какое из перечисленных ниже определений, по Вашему мнению, более всего подходит Вам:

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ», в широком смысле этого слова;
- е) суетный человек?

10. При обсуждении того или иного вопроса:

- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
- г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?

11. Какое чувство может вызывать у Вас неожиданный вызов к руководителю:

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие?

12. Если в пылу полемики Ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против Вас, как Вы поступите:

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите перенести разговор на другое время?

13. Если Ваша работа забракована, это вызовет у вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев?

14. Если Вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

- а) себя самого;
- б) «фатальное невезение»;
- в) прочие «объективные обстоятельства»?

15. Не кажется ли Вам, что окружающие Вас люди — будь то руководители, коллеги или подчиненные — недооценивают Ваши способности и знания? (Да, нет).

16. Если Ваши друзья или коллеги начинают над вами подшучивать, то Вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;

и не раздражаясь, начинаете подыгрывать им?

г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;

д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете?

17. Если Вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то Вы:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной Вам вещи?

18. Что, скорее всего, выведет Вас из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу?

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет).

20. Если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов Вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой?

Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш характер?»

Шкала оценки ответов:

1 а-0, б-1, в-2, г-3;

2 да-0, нет-1;

3 а-1, б-1, в-0;

4 да-2, нет-0;

5 да-0, нет-2;

6 да-2, нет-0;

7 а-2, б-0;

8 да-0, нет-2;

9 а-0, б-1, в-3, г-2, д-2, е-0;

10 а-2, б-0, в-0, г-0;

11 а-0, б-1, в-2, г-0;

12 а-0, б-2, в-1, г-3;

13 а-2, б-1, в-0;

14 а-2, б-0, в-0;

15 да-0, нет-2;

16 а-0, б-1, в-2, г-0, д-0;

17 а-2, б-0, в-1;

18 а-1, б-0, в-2;

19 да-0, нет-2;

20 а-0, б-1, в-2;

Если вы набрали:

меньше 15 баллов — увы, человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на Вас трудно положиться (задумайтесь над этим);

от 15 до 25 баллов — у Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу);

от 26 до 38 баллов — Вы принадлежите к числу людей настоящих и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у Вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — это не значит жестокий.

свыше 38 баллов — простите, но мы ничего Вам не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

3.2. Тест «Определение типа характера»

Уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность — вот характерные черты преуспевающего человека. Удачное сочетание этих черт может оказать положительное воздействие на профессиональный деловой успех. Данный тест поможет определить тип Вашего характера [8, с. 125].

1. Ответьте на вопросы или «да», или «нет».
2. Любите ли Вы пищу с острыми приправами?
3. Хорошо ли Вы себя чувствуете в компании?
4. Возникает ли у Вас иногда желание подскочить от радости до потолка?
5. Умеете ли Вы занимать своих гостей?
6. Часто ли у Вас бывают головные боли?
7. Забываете ли Вы хоть иногда чистить зубы?
8. Всегда ли Вы носите одну и ту же прическу?
9. Любите ли Вы разгадывать кроссворды?
10. Занимаетесь ли Вы зарядкой?
11. Часто ли у Вас бывает меланхолическое настроение?
12. Любите ли Вы работать в тишине, в спокойной обстановке?

Используя таблицу, подсчитайте сумму набранных баллов

**Ключ к тестовому заданию
«Определение типа характера»**

№ вопроса	Вариант ответа	
	Да	Нет
1	3	2
2	2	1
3	4	2
4	3	2
5	1	2
6	4	1
7	3	1
8	1	4
9	3	1
10	1	4
11	4	1

Если Вы набрали:

менее 20 баллов – Вы ближе к первому типу характера, к которому относится человек, который не любит компаний. Общение с друзьями в домашней обстановке его радует больше, чем вечера в шумном кафе;

20–25 баллов – Вы ближе ко второму типу характера. К этому типу характера относится человек, который легко сходится с людьми, но поддается слишком частой смене настроений;

более 25 баллов – Вы ближе к третьему типу характера, к которому относится человек, о котором люди говорят, что он в компании незаменим и способствует созданию у людей хорошего настроения.

3.3. Тест «Ваши профессиональные склонности»

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно выделить на пять основных типов [7, с. 104].

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 специальности по формам 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), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, 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 знак «+» перед цифрой, если Вы согласны с приведенным утверждением, и знак «—», если не согласны. Если не можете отнести тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности [7, с.104].

Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Таблица 5

МАТРИЦА ВЫБОРА ТИПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ п/п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		человек-природа	человек-техника	человек-знаковая система	человек-художественный образ	человек-человек
1	2	3	4	5	6	7
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, когда нужно помочь им					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 по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть 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		

1	2	3	4	5	6	7
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	Считают, 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
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
26	Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
27	Мне обычно удастся убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
28	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
29	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	Итого:					

3.4. Тест «Как стать миллионером?»

Каждый из студентов в индивидуальном порядке осуществляет самотестирование: «Пути реализации карьеры». Для этого необходимо ответить на поставленные вопросы, выбрав один из представленных вариантов. В конце теста приложена таблица под-

счета баллов и представлены 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 полумиллиона до миллиона;
- б) до 10 миллионов;
- 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, ищите «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге Ваше капиталовложение возвращается к 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.

Тема 4. Технология поиска и получения работы

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. Вместе с тем, следует критически отнестись к своим возможностям, давая оценку своим профессиональным качествам.

4.1. Тест «Как искать работу?»

Перед Вами 6 критериев (А Б, В, Г, Д, Е), по которым Вы можете оценить свои шансы на успех. Варианты ответов: 1) абсолютно верно, 2) частично верно, 3) совершенно неверно [14, с.12].

А. Самооценка

1. Я совершенно точно знаю, какие профессии мне нравятся, а какие нет.

2. Мне важно знать, что думают о моих способностях люди, которым я доверяю.

3. Я в состоянии реально оценить значение полученного образования (и предыдущей трудовой деятельности).

4. Даже если речь идет о моем профессиональном росте, я больше ни за что не буду учиться.

5. Все мои сильные и слабые стороны мне хорошо известны.

6. Я не принимаю чужую критику близко к сердцу. Я достаточно самокритичен.

Таблица 7

КЛЮЧ А

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

Б. Постановка цели

1. Мысли о моей будущей профессии занимают меня постоянно.
2. Я точно знаю, чего не хочу. Сложнее определить, чего бы мне хотелось.
3. В разговорах со знающими людьми я не раз находил подтверждение тому, что мои идеи, касающиеся будущей профессии, вполне осуществимы.
4. Удовлетворенность своей работой и личной жизнью для меня важнее, чем молниеносная карьера.
5. Для моего дальнейшего профессионального роста следует регулярно и внимательно следить за рынком труда.
6. За хорошие деньги можно и повкалывать.

Таблица 8

КЛЮЧ Б

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	1	3	3
2	0	1	0
3	4	1	3
4	1	4	0
5	3	1	0
6	3	2	3

В. Поиск информации

1. Нанимаясь на работу, мне не всегда удается разузнать заранее об обязанностях, связанных с той должностью, на которую претендую.
2. Если мне делают интересное предложение в связи с новой работой, когда я и сам уже готов к «смене декораций», мне бывает намного легче его принять.
3. Я всегда собираю максимум информации о той области, в которой хочу работать.
4. Я не испытываю особого стеснения, когда мне надо расспросить незнакомых людей об их работе.
5. Наверняка, есть еще масса интересных областей, в которых я мог бы себя реализовать, но я о них пока не знаю.
6. Список вакансий я просматриваю регулярно, вне зависимости от того, ищу я в данный момент работу или нет.

КЛЮЧ В

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	3
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	0
5	3	2	0
6	0	1	0

Г. Поиск работы

1. Я уверен, что знаю все предприятия, где есть что-то интересное и стоящее для меня.

2. Я ищу работу только по объявлениям.

3. Свои личные контакты в поиске работы я использую редко.

4. Готовясь к предстоящему собеседованию на фирме, я порой звоню туда, чтобы получше узнать о самом предприятии, моих потенциальных собеседниках и вакансиях.

5. Я регулярно читаю профессиональную литературу по моей специальности или из той области, в которой я хотел бы работать.

6. Кроме телефонного справочника, мне неоткуда узнать адреса и хоть какую-то информацию о фирмах.

Таблица 10

КЛЮЧ Г

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

Д. Резюме и сопроводительные документы

1. Поскольку главное — содержание моего резюме, то фотография здесь не так важна.

2. В своем резюме я обязательно касаюсь специальных требований, предъявляемых фирмой к кандидатам на это место.

3. Во все фирмы я высылаю абсолютно одинаковые документы.

4. Я каждый раз стараюсь составить бумаги о найме в соответствии с особенностями фирмы, в которые я их высылаю.

5. При первом контакте с фирмой я высылаю только свое резюме и автобиографию.

6. Резюме я пишу обычно как можно развернуто: не менее 2-х страниц.

Таблица 11

КЛЮЧ Д

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	0	1	3
2	4	1	0
3	0	1	3
4	4	1	0
5	0	1	3
6	0	1	3

Е. Собеседование

1. Перед собеседованием я проговариваю вслух короткий и ясный рассказ о себе.

2. Прежде чем идти на собеседование, я продумываю вопросы, которые задам в отношении места работы и самого предприятия.

3. Мои прежние успехи в учебе и работе я слегка приукрашиваю (так ведь делают все).

4. Для меня важно, чтобы у собеседника сложилось обо мне как можно более четкое и ясное представление.

5. Во время разговора я всегда чувствую себя равноправно с собеседником.

6. Моя одежда и мой внешний вид не имеют особого значения. Мой успех от этого не зависит.

КЛЮЧ Е

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	4	1	0
2	4	1	0
3	0	1	3
4	3	1	0
5	3	2	0
6	0	1	3

А теперь подсчитайте сумму баллов. Максимальное количество баллов в каждой категории – 20.

Если Вы набрали:

16–20 баллов – все в порядке, Вы просто молодец;

11–15 баллов – Вам есть над чем подумать;

0–10 баллов – совершенно неприемлемый результат.

Категории неравнозначны, но вместе они представляют картину Ваших шансов на успех. Оценивать их следует по самой «слабой части»: если хотя бы в одной из категорий Вы набрали меньше 11 баллов, подумайте хорошенько о том, как можно улучшить данную ситуацию.

4.2. Ситуации

Ситуация 1

Вы – руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

Ситуация 2

Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для записок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

Ситуация 3

Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?

Тема 5. Факторы успеха на новой работе

Проблема адаптации менеджера в коллективе, освоения новой работы и достижения высоких результатов труда является одной из центральных в персональном менеджменте.

Получить престижную работу важно и непросто, удержаться же на полученном месте, сделать карьеру — это не менее сложная задача для новичка. Очень важно правильно оценивать себя. В данной теме пособия приведены специальные системы тестов, которые помогут Вам получить свой психологический портрет, правильно разобраться в своих сильных и слабых сторонах.

5.1. Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

При острой конкуренции компетентность и трудолюбие сами по себе уже не являются гарантом дальнейшего успеха. Предложенный тест поможет определить, насколько быстро Вы адаптируетесь в коллективе, а также оценить Ваши коммуникативные качества [13, с. 68].

Читая утверждения, ответьте «да», если Вы с ними согласны, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда остаюсь самим собой.

Ключ к тестовому заданию
«Коммуникативность и адаптация
работника в коллективе»

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» — на 1, 5 и 7-й вопросы;

«да» — на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла — у Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые люди считают вас «неудобным» в общении по причине Вашей прямолинейности.

4–6 баллов — у Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7–10 баллов — у Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации.

5.2. Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои

награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

А теперь, чтобы точнее продиагностировать свои предпосылки для успеха, предлагаем Вам специальный тест [5, с. 50].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тестовому заданию

«Определение степени мотивации личности к успеху»

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32–28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27–15 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14–0 баллов — мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

5.3. Тест «Авторитет работника в коллективе»

Иногда в коллективе кроме формального лидера присутствует еще и неформальный, так называемый «авторитет». Следующий тест поможет определить, подходите ли Вы на роль «авторитета» в коллективе [5, с. 59].

Отметьте в каждом из вопросов ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому Вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или некомпетентность части моих сотрудников.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

А — признаю полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники безразличны к моим неудачам.

А — совершенно верно; Б — частично верно; В — скорее неверно; Г — совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.

А — согласен полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.

А — согласен полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

А — согласен полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе. Но могу сказать, что принимаю правильные решения.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

13. Компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

А — согласен полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

Ключ к тестовому заданию «Авторитет работника в коллективе»

Если у Вас явно преобладают ответы «А», будьте осторожны — «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у Вас явно преобладают ответы «Б», то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у Вас явно преобладают ответы «В», то Вы занимаете по отношению к своим подчиненным оборонительную позицию.

Если у Вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, Вы не подходите для роли «авторитета» в коллективе.

Если ни один из типов ответов не получил у Вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать Вас достаточно точно.

5.4. Тест «Какой Вы коллега?»

В новом коллективе не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма настроить 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. Следующий тест поможет определить, насколько Вы пользуетесь симпатией коллег [8, с.97].

1. Как Вы вели себя по отношению к людям, которые были для Вас в какой-то степени авторитетом (врачи, учителя):

- а) доверяли им, считая, что они знают, что делают;
- б) относились критически;
- в) отношение к ним зависело от их персональных черт?

2. Сотрудник работает значительно медленнее Вас. Его работу должны выполнять Вы. В этом случае:

- а) снижаете темп работы;
- б) понимаете, что не все могут работать одинаково, и помогаете;
- в) стараетесь разделить работу, чтобы, несмотря на разницу темпов, она продвигалась.

3. У сотрудника какие-то неприятности, и он без конца ошибается. Как Вы ведете себя по отношению к нему:

- а) рекомендуете личные проблемы оставить дома;
- б) предлагаете рассказать Вам, что его мучает, чтобы ему стало легче;
- в) просите передать Вам дела, с которыми он сегодня не может справиться, чтобы Вы их выполнили?

4. Каким образом Вы стараетесь «перенести дыхание» в течение рабочего дня:

- а) делаете несколько коротких перерывов на перекур;
- б) расслабляетесь несколько дольше во время обеденного перерыва;
- в) работаете без перерыва, бутерброд поглощаете «на бегу»?

5. Вашему знакомому удалось продвинуться по службе, кроме прочего, еще и потому, что он рассказал директору спокойно и деловито о некомпетентности его непосредственного начальника. Как Вы оцениваете его поведение:

- а) он вел себя таким образом, желая достичь успеха за счет другого человека;
- б) не было в этом ничего плохого — в работе ценится прежде всего компетенция;
- в) свои замечания нужно было высказать своему непосредственному начальнику?

6. Сколько раз в течение последних трех дней вы сказали что-то недоброжелательное о других:

- а) ни разу;
- б) 1–3 раза;
- в) может быть, раза 4, а может, и больше?

7. Сотрудник купил себе новый костюм и хотел бы услышать Ваше мнение. Костюм Вам не понравился. Как Вы реагируете:
- а) не желая испортить ему радость, говорите: «Действительно, красиво!»;
 - б) говорите: «Мне не нравится, но это — дело вкуса»;
 - в) не желая его обидеть и одновременно быть неискренним, говорите: «Скажу тебе позже, когда привыкну»?

Для подсчета баллов используйте таблицу.

Таблица 1.3

Ключ к тестовому заданию «Какой Вы коллега?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	2	1	3
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	3	2
5	1	3	2
6	3	2	1
7	1	2	3

Если Вы набрали:

менее 10 баллов — Вы не пользуетесь симпатией своих коллег, должны поверить в себя и постепенно отношение к Вам изменится;

10–18 баллов — Вас уважает начальник и большинство коллег, так как Вы всегда сохраняете хорошее расположение духа и очень редко спешите заявить о том, что Вам не нравится;

18–21 балл — Вы идеальный сотрудник, окружающие высоко ценят Вашу открытость и искренность.

5.5. Ситуации

Ситуация 1

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуация 2

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуация 3

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для благоустройства на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите:

а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;

б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;

в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Ситуация 4

Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

Ситуация 5

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом

месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

Ситуация 6

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуация 7

Вы — новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуация 8

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Раздел 3.

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ

Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим.

Питер Друкер

Рационально работать гораздо выгоднее, но работать рационально может только тот, кто этому научился. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени.

Трудно назвать деловым человека, если он не умеет ценить время. Человек, остро чувствующий ценность 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.

Управлять временем — трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать? Наука управления временем основана на умелом планировании времени и привычке исполнять запланированное. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной 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.

По сути дела, планирование собственного времени — это то, с чего должен начинать любой руководитель. Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению на его использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Тема 6. Время руководителя и эффективность его использования

Дефицит рабочего времени руководителей является в настоящее время одной из важных проблем управления. Он может привести к информационной и психологической перегрузкам менеджеров и являться далеко не последней причиной стрессовых ситуаций. В связи с этим решение вопросов, связанных с эффективным использованием рабочего времени (с этим сталкиваются руководители практически всех уровней управления), является весьма актуальным по отношению к росту эффективности управления.

6.1. Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

Постоянная нехватка времени при высоком трудовом напряжении руководителей — типичное явление в практике их работы. Поэтому серьезной проблемой является поиск путей рационального использования времени людей, выполняющих функции управления.

Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени [8, с. 167].

Выбирайте один вариант ответа.

1. Есть ли у Вас время, чтобы выспаться среди недели?

- а) да;
- б) нет;
- в) чаще да.

2. Если у Вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли Вы закончить беседу вежливой фразой?

- а) да;
- б) редко;
- в) если думаю, что не обижу собеседника.

3. Считаете ли Вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?

- а) нет;
- б) такое не приходит мне в голову;
- в) да.

4. Планируете ли Вы в начале года, как будете проводить отпуск?

- а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;
б) нет;
в) да.
5. Знаете ли Вы, кто самый близкий друг Вашей жены (мужа) по работе?
а) нет;
б) да;
в) кажется, один раз об этом заходила речь.
6. Есть ли у Вас время на хобби?
а) жалко тратить на это свое время;
б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;
в) да.
7. Решаете ли Вы браться за большую домашнюю работу?
а) да;
б) если нет выхода;
в) нет.
8. Как Вы читаете роман?
а) если интересно, то «глотая» его, оставив дела;
б) читаю ежедневно несколько страниц;
в) нет на это времени.
9. Есть ли такой день на неделе, когда Вы отключаетесь от дел, отдыхаете?
а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;
б) есть;
в) везет тем, кто может себе это позволить.
10. Мучает ли Вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?
а) мучает всегда;
б) мучает, из-за этого не могу спать;
в) нет.
11. Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?
а) да;
б) нет;
в) иногда.
12. Планируете ли Вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?
а) планирую, но не верю в успех;
б) для этого не нужен новый год;
в) в этом для меня нет нужды.

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу.

Ключ к тестовому заданию
«Обладаете ли Вы чувством времени?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	10	0	8
2	10	1	8
3	5	0	8
4	3	8	10
5	10	2	8
6	0	8	2
7	10	2	8
8	10	8	0
9	5	6	0
10	6	8	0
11	7	10	0
12	0	10	7
13	2	4	10

Если Вы набрали:

10–40 баллов — у Вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план;

41–70 баллов — Вы все успеваете, но есть резервы;

71–95 баллов — Вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом;

96–120 баллов — Вы очень эффективно используете время.

6.2. Тест «Умеете ли Вы ценить время?»

Дефицит времени является в настоящее время одной из серьезных проблем менеджмента. Он ведет к перегрузкам руководящих работников и является одной из причин возникновения стрессов. Поэтому решение проблемы рационального использования рабочего времени представляется весьма актуальным. Предложенный тест поможет ответить на вопрос: «Умеете ли Вы ценить время?» [8, с. 39].

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Есть ли у Вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?

2. Созданы ли Вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?
3. Отдаете ли Вы предпочтение принципу «делай все сам»?
4. Ставится ли Вами цель в беседе?
5. Считаете ли, что в изложении мыслей Вы кратки?
6. Считаете ли, что в разговорах по телефону Вы кратки?
7. При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли Вы телефон другим видам связи?
8. Считаете ли Вы, что документы приведены Вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?
9. Часто ли Вам приходится выполнять работу, которую могут сделать Ваши подчиненные?
10. Удастся ли Вам начинать совещание в точно назначенное время?
11. Устанавливаете ли Вы регламент при его проведении?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Используете ли Вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?
14. Умеете ли Вы при проведении «летучек» уложиться в 5–10 минут?

Таблица 15

Ключ к тестовому заданию
«Умеете ли Вы ценить время?»

№ вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	3	1
2	2,5	1
3	1,5	2
4	2,5	1
5	3	1
6	3	1
7	3	1,5
8	3	1
9	1	2,5
10	3	1
11	3	1
12	1	3
13	2,5	1
14	3	1

Если вы набрали:

15–21 балл – Вы не умеете ценить время;

22–27 баллов – Вы пока не научились ценить время, но Вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

34–39 баллов – Вы цените время, благодаря этому Вам постоянно удастся добиться хороших результатов.

6.3. Тест «Оценка эффективности труда и отдыха работника»

Важным резервом повышения эффективности труда менеджера является хорошая организация режима работы и отдыха. Каждый современный руководитель должен уметь анализировать свои действия, затраты рабочего времени, технику личной работы [5, с. 167].

Вашему вниманию предлагаются 16 вопросов, для каждого из которых Вы должны выбрать один из трех вариантов ответа.

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:

- а) Заводите будильник?
- б) Доверяете внутреннему голосу?
- в) Полагаетесь на случай?

2. Проснувшись утром, Вы:

- а) Сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
- б) Встаете не спеша, делаете гимнастику?
- в) Еще несколько минут нежитесь под одеялом?

3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак:

- а) Из кофе или чая с бутербродами?
- б) Из мясного блюда и кофе или чая?
- в) Вообще не завтракаете дома, а едите часов в 10?

4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:

- а) Необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?
- б) Приход в диапазоне плюс-минус 30 минут?
- в) Гибкий график?

5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:

- а) Успеть поесть в столовой?
- б) Поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
- в) Поесть не торопясь и еще немного отдохнуть?

6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:

- а) Каждый день?
- б) Иногда?
- в) Редко?

7. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:

- а) Долгими дискуссиями?
- б) Флегматично устраниаясь от споров?
- в) Ясным изложением своей позиции и отказом от споров?

8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы:

- а) Не более чем на 20 минут?
- б) До 1 часа?
- в) Более 1 часа?

9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:

- а) Общественной работе?
- б) Хобби?
- в) Домашним делам?

10. Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей?

- а) Возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
- б) Потерю времени и денег?
- в) Неизбежное зло?

11. Когда примерно Вы ложитесь спать:

- а) Всегда в одно и то же время?
- б) По настроению?
- в) По окончании всех дел?

12. Как Вы используете свой отпуск:

- а) Весь сразу?
- б) Часть — летом, а часть — зимой?
- в) По 2—3 дня, когда у Вас накапливается много дел?

13. Какое место занимает в Вашей жизни спорт:

- а) Ограничивается ролью болельщика?
- б) Делаете зарядку на свежем воздухе?
- в) Находите рабочую и домашнюю нагрузку достаточной?

14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:

- а) Танцевали?
- б) Занимались физическим трудом или спортом или прошли пешком не менее четырех километров?
- в) Не делали ничего перечисленного?

15. Как Вы проводите свой летний отпуск:

- а) Пассивно отдыхаете?
- б) Физически трудитесь, например в саду?
- в) Гуляете и занимаетесь спортом?

16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:

- а) Любой ценой стремитесь достичь своего?
- б) Надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет плоды?
- в) Намекаете окружающим на Вашу истинную ценность?

Таблица 16

Ключ к тестовому заданию
«Оценка эффективности труда и отдыха работника»

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30

Если сумма составит:

400–480 баллов — Вы хорошо организовали режим работы и отдыха, что, безусловно, положительно скажется на Вашей карьере;

280–400 баллов — Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. У Вас есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своего распорядка;

160–280 баллов — если Вы и дальше будете жить в таком режиме, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики;

менее 160 баллов — Вам срочно нужен совет врача — гигиениста или психолога. В своих бедах и со здоровьем, и на службе можете смело винить свой образ жизни. Лучше всего найти в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис и попытаться вернуть здоровье.

6.4. Ситуации

Ситуация 1. «Рабочее время мастера»

Практика показывает, что существующие недостатки организации управленческого труда, в конечном счете, сводятся к неэффективному использованию руководителями и специалистами своего рабочего времени.

Постоянный недостаток времени при высоком трудовом напряжении руководителей — явление, наблюдаемое практически во всем мире. Поэтому возникает серьезная проблема — научиться экономить, рационально использовать время тех, кто выполняет функции управления. Это требует учета и анализа выполняемых работ. Лишь при этом условии можно научиться планировать свое время.

Содержанием практического задания является анализ балансов рабочего времени линейных инженерно-технических работников (ИТР) строителей: мастера, прораба и старшего прораба, выработка предложений по улучшению этих балансов.

Порядок проведения занятия

В начале занятия преподаватель напоминает группе студентов существо ситуации: результаты фотографии рабочего дня мастера, прораба и старшего прораба строительной организации (табл. 17).

Далее преподаватель совместно со студентами на основе ранее проведенного лекционного занятия составляет классификацию рабочего времени линейного инженерно-технического работника.

На следующем этапе занятия студенты самостоятельно анализируют балансы рабочего времени линейных ИТР. Анализ должен быть как логическим, так и на основе сравнения фактических затрат рабочего времени (см. табл. 17) с рекомендуемыми (условно-нормативными) затратами рабочего времени мастера, прораба, старшего прораба (табл. 18). Кроме того, для анализа необходимо рассчитать коэффициенты экстенсивного и интенсивного рабочего времени линейных ИТР.

В заключительной части занятия преподаватель дает оценку, конкретизирует и дополняет выступления студентов. Особое значение придается обоснованности доводов и предложений, учету последствий их реализации.

Участники занятия могут быть распределены на две команды. В этом случае преподаватель назначает капитанов команд, распределяет роли экспертов по анализу ситуации, знакомит с правилами и порядком проведения разбора ситуации, подведения итогов занятия, оценки знаний и умений его участников.

Назначение экспертов среди участников занятия и их оценка могут осуществляться на основе специальной матрицы (табл. 19).

**ФАКТИЧЕСКИЕ БАЛАНСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЛИНЕЙНЫХ ИТР**

№ п/п	Виды затрат рабочего времени (виды работ)	Фактические затраты рабочего времени в % к итогу		
		мастера	прораба	ст. прораба
1.	Инженерно-творческая работа	5, 3	5, 2	6, 3
2.	Организационно-технологическая работа	8, 2	9, 4	5, 7
3.	Аналитическая работа	1, 0	1, 8	3, 3
4.	Получение и передача производственной информации	7, 0	13, 2	12, 8
5.	Работа с документами	13, 5	13, 5	7, 3
6.	Участие в совещаниях	4, 3	1, 2	6, 7
7.	Контроль производства и качества	8, 6	12, 4	14, 1
8.	Повышение квалификации	—	—	—
9.	Работа с кадрами	0, 5	1, 1	0, 7
10.	Территориальные перемещения	12, 0	12, 8	16, 2
11.	Несвойственная должности работа	20, 0	12, 7	14, 2
12.	Прямые потери времени	19, 0	15, 1	11, 3
13.	Регламентируемые перерывы	0, 6	1, 6	1, 4
	Итого:	100, 0	100, 0	100, 0

Производственная ситуация

Работники нормативно-исследовательского отдела в течение 10 дней проводили фотографию рабочего дня мастеров, прорабов и старших прорабов участка № 2 строительного управления, составили фактические балансы рабочего времени этих работников (см. табл. 17).

**РАЦИОНАЛЬНЫЕ (УСЛОВНО-НОРМАТИВНЫЕ) БАЛАНСЫ
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЛИНЕЙНЫХ ИТР В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Мастер	Производитель работ (прораб)	Ст. производи- тель работ (ст. прораб)
		уд. вес, %	уд. вес, %	уд. вес, %
1	2	3	4	5
1.	Инженерно-творческая работа	9, 0	11, 0	11, 0
2.	Организационно-технологическая работа	26, 0	21, 0	16, 0
3.	Аналитическая работа	6, 0	7, 0	10, 0

1	2	3	4	5
4	Получение и передача производственной информации	5, 0	6, 0	7, 0
5	Работа с документами	11, 0	11, 0	8, 0
6	Участие в совещаниях	4, 0	5, 0	7, 0
7	Контроль производства и качества	17, 0	15, 0	13, 0
8	Повышение квалификации	5, 0	5, 0	6, 0
9	Работа с кадрами	6, 0	6, 0	6, 0
10	Территориальные перемещения	8, 0	10, 0	13, 0
11	Регламентируемые перерывы	3, 0	3, 0	3, 0
	Итого:	100, 0	100, 0	100, 0

Таблица 19

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ И ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ РАЗБОРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ

№ п/п	Наименование ролей	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.И.О.	оценка	Ф.И.О.	оценка
1.	Капитан команды				
2.	Эксперты по анализу относительных отклонений в балансе рабочего времени мастера				
3.	То же, в балансе рабочего времени прораба				
4.	То же, в балансе рабочего времени старшего прораба				
5.	Эксперты по расчету и анализу коэффициентов использования рабочего времени мастера				
6.	То же, прораба				
7.	То же, старшего прораба				
8.	Эксперты по составлению расписания рабочего дня мастера				
9.	Эксперты по составлению практических советов руководителю				
10.	Эксперты по организации учета рабочего времени руководителя				
	Итоговая оценка действий команды				

Постановка задачи участникам разбора ситуации

Проанализируйте эффективность баланса рабочего времени мастера (прораба, ст. прораба) на основе сравнения фактических балансов (табл. 17) с рациональными (условно-нормативными) (табл. 18), а также рассчитайте коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования рабочего времени мастера, прораба, старшего прораба.

Классификация затрат рабочего времени позволяет упорядочить исходную информацию таким образом, чтобы было ясно, что делает инженерно-технический работник, как он делает и насколько целесообразна его деятельность.

Содержание труда линейных ИТР разбито на 13 смысловых групп:

1. Инженерно-творческая работа: включает в себя изучение, корректировку рабочих чертежей и внесение в них изменений, выполнение инженерных расчетов, разбивку зданий и сооружений, работу по рационализации, изобретательству и внедрению новой техники, участие в разработке и внедрении планов НОТ.

2. Организационно-технологическая работа: включает функции по организации труда и производства, по руководству технологией выполнения работ.

3. Аналитическая работа: предполагает 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. Участие в совещаниях: 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 включает: комплектование рабочих бригад, проведение инструктажа по технике безопасности, наблюдение

за выполнением трудовой дисциплины, а также воспитательную работу (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. Прямые потери: бездеятельность или непроизводительные затраты времени.

12. Несвойственная должностная работа: выполнение должностных обязанностей других категорий работников.

13. Регламентируемые перерывы: время на личные надобности и производственные паузы.

Из приведенной 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 функций (4, 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 работ и качества 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 их рабочего времени.

Балансы рабочего времени, полученные на основе экспертных оценок при эффективном отборе экспертов, являются достаточно объективным критерием эффективности использования времени. Определения уровня использования рабочего времени мастеров по отдельным видам их деятельности недостаточно для комплексной оценки результативности балансов их рабочего времени.

Для этой цели может быть применен коэффициент использования рабочего времени K , который позволяет не только оцени-

вать 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, возраста, пола (табл. 20, 21).

Коэффициент K рассчитывается по формуле

$$K = K_e \cdot K_{in},$$

где K_e — коэффициент экстенсивного использования рабочего времени;

K_{in} — коэффициент интенсивного использования рабочего времени.

При этом K_e определяют по формуле

$$K_e = 1 - \frac{\Pi}{\Phi} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi},$$

где Φ — общий фонд рабочего времени;

Π — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивного использования рабочего времени определяет рациональность структуры его использования в сравнении с нормативной и рассчитывается по формуле

$$K_{in} = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(j_{\phi} - j_n)^2},$$

где j_{ϕ} и j_n — 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 ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

В табл. 22 приведен распорядок рабочего дня мастера.

Организационные условия труда. Показатель результативности использования рабочего времени	Характер непосредственной подчиненности мастера			Количество рабочих, подчиненных одному мастеру, чел.				Количество бригад, подчиненных одному мастеру, ед.				Период планирования мастером личной работы			
	прорабы	ст. прорабы	руководств ПМК	до 15	16-20	21-30	31-40		2	3	4 и более	на 1 день	на неделю	на месяц	на квартал
Коэффициент использования рабочего времени $K = K_3 \times K_4$	0,22	0,32	0,17	0,21	0,44	0,40	0,25		0,36	0,25	0,21	0,24	0,2	0,18	0,13

Таблица 21

**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МАСТЕРОВ
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК**

Личностные характеристики мастеров. Показатель использования рабочего времени	Пол		Возраст, лет						Уровень специального образования				Стаж работы на должности мастера, лет				
	мужской	женский	18-25	26-35	31-35	36-40	41-55	более 55	высшее	среднетехническое	школа мастеров	нет специальности	до 1 года	1-2	3-5	5-10	11-15
Коэффициент использования рабочего времени $K = K_o \times K_n$	0,34	0,27	0,28	0,33	0,34	0,26	0,17	0,23	0,3	0,41	0,26	0,21	0,25	0,32	0,44	0,3	0,12

Таблица 22

РАСПОРЯДОК РАБОЧЕГО ДНЯ МАСТЕРА

Регулярно повторяющиеся работы	Время проведения работ					Кто проводит
	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	
1	2	3	4	5	6	7
I. Решение оперативных вопросов						
Обход объектов, проверка состояния техники безопасности и противопожарных мероприятий, обеспечения рабочих средствами механизации, строительными материалами, проверка выхода рабочих на работу. Выдача из кладовой материалов, инструментов, инвентаря, спецодежды, расстановка рабочих	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	Мастер, бригадир
Производственный инструктаж рабочих перед началом работ Инструктаж рабочих по технике безопасности Организация работы бригад и рабочих мест Обеспечение своевременной доставки материалов	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	Мастер

1	2	3	4	5	6	7
Контроль за последовательностью и технологией производства работ в соответствии с проектом производства работ, технологическими картами трудовых процессов						
Контроль за применением и правильным использованием инструмента, инвентаря, защитных приспособлений, норм переноса тяжестей	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	Мастер
Организация состязательности между бригадами и рабочими						
Просмотр справочно-нормативной и периодической литературы						
Оформление оперативной документации, заполнение табелей учета и др.						
Обход участка, проверка выполнения качества работ, соблюдения технических условий						
Контроль за обеспечением рабочих средствами механизации, приспособлениями, инструментом в соответствии с проектом производства работ, технологическими картами, картами трудовых процессов	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	Мастер
Наблюдение и контроль за работой приобъектных механизмов						
Текущий контроль за поступлением материалов						
Контроль состояния техники безопасности и противопожарных мероприятий						

Окончание табл. 22

1	2	3	4	5	6	7
Прием выполненных работ						
Составление ежедневных заявок на материалы						
Анализ рабочего дня, причин брака, планирование работы на следующий день, подготовка производственных заданий бригады	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	Мастер
Заполнение журнала работ						
Сдача смены						
II. Производственные совещания и общие мероприятия						
День качества	10.00 – 11.00					Главный инженер СМУ
День мастера		14.00 – 16.00				Совет мастеров
Решение оперативных вопросов у начальника участка (старшего производителя работ)	11.00 – 12.00		11.00 – 12.00		10.00 – 12.00	Начальник участка, мастер
Решение текущих вопросов (технических, экономических, организационных) с работниками аппарата СМУ						

Ситуация 2

Вы — начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

Ситуация 3

Вы — руководитель крупной строительной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

Ситуация 4

Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

Ситуация 5

В конце рабочей недели у Вас сложилась ситуация, когда возникло много задач, которые требуют Вашего внимания и сил. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

Ситуация 6

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) Постараетесь быстро все сделать сами?
 - б) Перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику?
 - в) Перенесете несделанное на другие дни?
- Выбранное решение обоснуйте.

Тема 7. Планирование личной работы руководителя

Планирование работы является основой любой производственной деятельности и представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

Менеджер планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и связанную с работой нагрузку для того, чтобы лучше справляться с выполнением принятых решений. При этом планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, подразделяются на краткосрочные и оперативные.

Установление определенных периодов времени, которые требуются для достижения поставленных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени.

7.1. Тест «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание к вопросам планирования его личной работы.

Следующий тест поможет определить, насколько хорошо Вы справляетесь с работой [12, с. 4].

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом:

Я поступаю так:

- а) почти никогда;
- б) иногда;
- в) часто;
- г) почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.

6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Ключ к тестовому заданию

«Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Самооценка в баллах: «а» — 0, «б» — 1, «в» — 2, «г» — 3.

Результаты по сумме баллов:

0–15 баллов — Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16–20 баллов — Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21–25 баллов — У Вас хороший самоменеджмент;

26–30 баллов — Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и авторам настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

Если Вы наберете менее 24 баллов, то это не должно Вас обескураживать, просто Вам надо направить свою энергию на устранение слабых мест. Это будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

7.2. Тест «Оценка системы личной работы»

Рациональная организация рабочего времени обязательно требует хорошо поставленного учета выполненных работ и анализа трудового времени. Следующий тест покажет, насколько рациональна система Вашей работы [12, с.14].

Прочитайте вопросы и выберите один из вариантов ответа.

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

№ п/п	Вопросы теста	Ответы			
		Всегда	Не всегда	Редко	Никак не полу- чается
1	2	3	4	5	6
1	Намечаю план работы на день, неделю				
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям				
9	Контролирую выполнение заданий, выданных подчиненным				
10	При случае, стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

Ключ к тестовому заданию
«Оценка системы личной работы»

№ вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система личной работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания улучшению системы личной работы.

7.3. Ситуации

Ситуация 1

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 2

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

Ситуация 3

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуация 4

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

Ситуация 5

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Раздел 4.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И 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

У каждого человека существуют свои цели и задачи. Их решение имеет для него значение порой не меньшее, чем для главы государства — вопросы внешней политики, а для ученого — фундаментальные проблемы мироздания. Казалось бы, диапазон этих проблем настолько широк, что найти между ними что-нибудь общее просто невозможно. И все же установлено, что природа всех проблем, если рассматривать их с позиций человеческого мышления, одна и та же, а потому искусству принятия решений можно научиться. В первую очередь, этим искусством обязан овладеть менеджер, так как принятие решений является основным результатом его деятельности.

Для более эффективной реализации решений необходимо применять делегирование полномочий. Это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части его прав и обязанностей подчиненным. При делегировании подготовка и принятие некоторых решений происходят на более низких уровнях управленческой иерархии, т.е. там, где концентрируется подавляющая часть необходимой для этого информации, где сосредоточены опыт и умение узких специалистов-профессионалов, где решение может быть подготовлено и принято в относительно короткое время.

Тема 8. Принятие решений

Менеджмент связан с разработкой и принятием управленческих решений. Своевременное принятие правильного решения является важнейшей задачей руководителя.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех стадиях выполнения тех или иных функций. Задача по принятию решений сводится к согласованию целей отдельных исполнителей и координации их взаимодействий. Решением же следует считать результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов наилучшего.

8.1. Тест «Решительны ли Вы?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты [2, с. 9].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится —

Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

Таблица 25

Ключ к тестовому заданию «Решительны ли Вы?»

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

9 баллов — Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

от 10 до 18 баллов — Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить, сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрасти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

от 19 до 28 баллов — Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное — опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

29 баллов и выше — для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

8.2. Тест «Принятие решений»

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма [8, с. 174].

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-Вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

А — любопытство;

Б — желания;

В — необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

Г — их увольняют;

Д — уходят из-за большей зарплаты;

Е — другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности:

А — Вы откладываете их решение до последнего?

Б — у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?

В — Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

Е — заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

Г — с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;

Д — основательно подготавливаете к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

В — с чувством облегчения?

Б — с бурными положительными эмоциями?

А — по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:

Г — избегать ситуаций, требующих риска?

Е — избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?

Д — познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?

7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:

Б — поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?

А — напишу ему письмо?

В — попробую разрешить конфликт через посредника?

8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:

Д — страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли?

Г — боязнь наказания?

Е — боязнь потерять престиж?

9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:

А — время от времени отводите взгляд?

Б — смотрите прямо в глаза собеседнику?

Г — отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?

10. Когда Вы ведете важный разговор, то:

Е — тон разговора обычно остается спокойным?

Д — Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?

Г — Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете — дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия — результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшась приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

8.3. Ситуации

Ситуация 1

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

Ситуация 2

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно

новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

Ситуация 3

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

Ситуация 4

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

Ситуация 5

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 6

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

Тема 9. Делегирование полномочий

Делегирование следует считать одной из самых важных проблем в управлении и, одновременно, одной из самых сложных и актуальных. В общем смысле под делегированием можно понимать передачу подчиненному задачи из сферы действий руководителя.

Делегирование полномочий — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, предоставляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них задатки, необходимые для управленческой деятельности, а если они имеются, то в этом случае делегирование позволит их развить.

9.1. Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Если Вы не успеваете выполнять свою работу, если Вам постоянно не хватает времени, значит, часть своей текущей работы Вам нужно передать подчиненным. Узнать ответы на эти вопросы Вам поможет предлагаемый ниже тест [8, с. 55].

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли Вы дольше своих сотрудников?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без Вашего участия?
4. Удастся ли Вам найти, в случае необходимости, подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
5. Знает ли Ваш подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы уедете в длительную командировку?
6. Хватает ли Вам времени на планирование?
7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?
11. Часто ли Вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
12. Расходуется ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию
«Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

- 0–3 ответа «да»** — Вы делегируете отлично;
4–7 ответов «да» — у Вас есть резервы для делегирования;
8 и более ответов «да» — похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

9.2. Ситуации

Ситуация 1

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 2

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему 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 Вы поступите?

Ситуация 3

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 4

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

Ситуация 5

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 6

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию
«Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

0—3 ответа «да» — Вы делегируете отлично;

4—7 ответов «да» — у Вас есть резервы для делегирования;

8 и более ответов «да» — похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

9.2. Ситуации

Ситуация 1

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 2

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое

премя спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

Ситуация 3

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 4

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

Ситуация 5

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 6

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выразу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию
«Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

0–3 ответа «да» — Вы делегируете отлично;

4–7 ответов «да» — у Вас есть резервы для делегирования;

8 и более ответов «да» — похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

9.2. Ситуации

Ситуация 1

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 2

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему 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 Вы поступите?

Ситуация 3

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 4

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

Ситуация 5

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 6

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию
«Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

0–3 ответа «да» — Вы делегируете отлично;

4–7 ответов «да» — у Вас есть резервы для делегирования;

8 и более ответов «да» — похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

9.2. Ситуации

Ситуация 1

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 2

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему 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 Вы поступите?

Ситуация 3

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 4

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

Ситуация 5

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 6

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Под организацией рабочего места следует понимать систему мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению.

Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование средствами оргтехники, мебелью и др.

10.1. Тест «Как Вы относитесь к бумажному потоку?»

Важнейшим средством совершенствования работы руководителя является правильная организация рабочего места, делопроизводства. Четкая система ведения работы с документами значительно влияет на эффективность управления [12, с. 16].

Отметьте те утверждения, которые в наибольшей мере соответствуют Вашей манере работы с документацией, пользуясь шкалой:

а) совершенно справедливо;

б) пожалуй, справедливо;

в) не совсем так;

г) совершенно не так.

Когда у меня много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.

Когда я слишком загружен прочими делами, то обрабатываю большую часть бумаг сам.

Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а непрочитанные бумаги меня раздражают.

Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить важный документ.

Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.

Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и, когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.

Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.

Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.

Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.

Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад.

Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.

Подсчитайте набранные Вами баллы.

За каждый ответ:

а) «совершенно справедливо» — 3 балла;

б) «пожалуй, справедливо» — 2 балла;

в) «не совсем так» — 1 балл;

г) «совершенно не так» — 0 баллов.

Суммировать баллы следует отдельно по четырем группам утверждения.

Таблица 26

Ключ к тестовому заданию
«Как Вы относитесь к бумажному потоку?»

№ вопросов	Варианты ответов			
	а	б	в	г
Группа I				
1				
2				
3				
Группа II				
4				
5				
6				
Группа III				
7				
8				
9				
Группа IV				
10				
11				
12				

Если Вы набрали по первой группе утверждений 7 и более баллов, то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, не нагружая своих подчиненных.

Если Вы набрали 7 и более баллов по второй группе утверждений, то Вы, скорее всего, «расфасовщик». Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и концентрировать внимание тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель.

Если Вы набрали 7 и более баллов по третьей группе утверждений, значит, Вам присущи черты «антибюрократа», и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Если Вы набрали по четвертой группе утверждений 7 и более баллов, значит, Вы — «волокитчик» и обречены постоянно выслушивать упрёки начальства за задержку исполнения различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество баллов, набранных Вами по всем четырем группам утверждений, примерно одинаково и колеблется в пределах 3—5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия ярко выраженных черт «бумажных неудачников». Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к Вам поступают каждый день, все равно трудно. Подумайте, можно ли сократить документооборот.

10.2. Ситуации

Ситуация 1

Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

Ситуация 2

Вы – руководитель строительной организации. Понедельник – начало недели, начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло, осматриваете свой кабинет и с тяжестью во взгляде смотрите на свой рабочий стол: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. На 10.00 у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

Ситуация 3

Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

Ситуация 4

Вы сделали ремонт своего кабинета. Осталось только выбрать мебель. Дизайнер Вашей фирмы советует Вам выбрать мебель известного производителя, но Вам нравится другая. Как Вы поступите?

Тема 11. Информационное обеспечение работы менеджера

Под информационным обеспечением системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, а также методы и средства ее организации. Руководители и специалисты используют в работе внутреннюю

и внешнюю, научно-техническую и экономическую, а также другие виды информации для принятия решений.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности в деятельности любой организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения.

11.1. Тест «Опрос по методу Мюнстеберга»

Оценить Вашу внимательность при работе с информацией позволит приведенный ниже тест.

Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача, как можно быстрее считывая текст, выписать эти слова [12, с. 18].

Пример: пюклбюсрадостьуфраинкп. Время работы 2 минуты.

ФЛЭКСОЛНЦЕРМУДАРАЙТШКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕ
БЛЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФ
КЩАМАРКЕТИНГПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕРВ
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЬЦЩФРЕМКЛЯКСАКРМУ
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬГИЬКЦЩЪБСТУЛФПЛЬТОШКР
РТДОВНИМАНИЕХИЩЪСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПКЩ
БФЩОБЩЕНИЕЯАОТРВЕТЕРЬФРКЦКУРИЦАСЯПТУЦЩБФ
КВЦНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЦШЩПЕТУХТАКЛЬПЕСНЯЖКФ
ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФМОБАНКДШЖЪТКОНЬДПЖКТОЧКАПЦК

Ключ к тестовому заданию «Опрос по методу Мюнстеберга»

Оцените количество найденных слов и количество ошибок (пропущенные и неправильно выделенные слова). Всего в тексте «спрятано» 33 слова.

11.2. Тест «Повышение Вашего внимания»

Один из главных профессиональных навыков и умений руководителя при работе с любой информацией — читать быстро, избирательно, внимательно, запоминая прочно и надолго. Ниже приведенный тест поможет определить Ваши способности в данной области [12, с. 19].

Приготовьте бумагу, ручку и часы с секундной стрелкой. Вам будет предложено 3 задания, которые надо будет выполнить за определенное время.

Задание 1

Запомните приведенные ниже слова вместе с порядковыми номерами, под которыми они числятся в списке.

Ответ можно засчитать только при условии, что слово воспроизводится вместе с его порядковым номером, под которым оно числится в списке. На запоминание 20 слов дается 40 секунд.

Запишите все слова (вместе с их номерами).

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. украинец | 11. масло |
| 2. экономика | 12. бумага |
| 3. каша | 13. пирожное |
| 4. татуировка | 14. логика |
| 5. нейрон | 15. социализм |
| 6. любовь | 16. глагол |
| 7. ножницы | 17. прорыв |
| 8. совесть | 18. дезертир |
| 9. глина | 19. свеча |
| 10. словарь | 20. вишня. |

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных слов} \times 100}{\text{Количество предлагаемых слов}}$$

Задание 2

Прodelайте то же самое с числами и их порядковыми номерами. Время запоминания — 40 секунд. Процент правильных ответов вычислите по той же формуле.

- | | | |
|--------|---------|---------|
| 1 — 43 | 8 — 44 | 15 — 47 |
| 2 — 57 | 9 — 96 | 16 — 6 |
| 3 — 12 | 10 — 7 | 17 — 8 |
| 4 — 33 | 11 — 37 | 18 — 61 |
| 5 — 81 | 12 — 18 | 19 — 83 |
| 6 — 72 | 13 — 87 | 20 — 73 |
| 7 — 15 | 14 — 56 | |

Задание 3

В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены жирным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Попробуйте воспроизвести их, сохраняя указанную последовательность.

«В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный пассажирский пароход «Титаник», шедший первым

рейсом из Европы в Америку, столкнулся в тумане с плавающей ледяной горой-айсбергом (1), получил большую пробоину и стал тонуть (2). «Спустить шлюпки!» — скомандовал капитан. Но шлюпок оказалось недостаточно (3). Их хватило только на половину пассажиров. «Женщины и дети — к сходням, мужчинам надеть спасательные пояса!» (4) — раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно погружался в темную холодную воду (5). Одна за другой отчаливали от гибнущего судна лодки с женщинами и детьми. Вот началась посадка в последнюю шлюпку (6).

И вдруг к сходням, крича и воя, бросился какой-то толстяк, с перекошенным от страха лицом (7). Расталкивая женщин и детей, он совал матросам пачки денег и пытался вскочить в переполненную людьми шлюпку (8).

Послышался негромкий сухой щелчок — это кашигап выстрелил из пистолета (9). Трус упал на палубу мертвым (10), но никто даже не оглянулся в его сторону» [12, с. 19].

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных мыслей} \times 100}{\text{Количество выделений в тексте}}$$

Тест позволяет оценить Ваши общие способности, имеющие в основе хорошую память. Вычисление продуктивности запоминания: число правильно воспроизведенных слов умножьте на 100 и разделите на 20. Получите процент продуктивности запоминания: 90–100% — отлично, 70–90% — очень хорошо, 50–70% — хорошо, 30–50% — удовлетворительно, 10–30 % — плохо, 0–10% — очень плохо.

11.3. Ситуации

Ситуация 1

У директора объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

Ситуация 2

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?

Ситуация 3

Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах структурного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

Тема 12. Пути рационализации личного труда руководителя

Деловому человеку необходимо владеть приемами и методами повышения эффективности личного труда, так как от этого часто зависит качество выполненных дел. Особое внимание менеджеру следует уделять работе над текстом, тренировке памяти, рациональности деловых записей, эффективности делового общения по телефону и подготовительной работе перед служебными «командировками».

12.1. Тест «Умеете ли Вы говорить и слушать?»

Недоразумения и споры возникают порой из-за элементарного неумения четко выразить свою мысль. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться в подобных случаях следует только на себя — надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения? Умеете ли Вы говорить и слушать [5, с.111]?

Ответьте на данные вопросы «да» или «нет».

1. Когда Вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель понял Вас?

2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказывать?
4. Если Вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он не понял ее?
5. Следите ли за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что почти всегда знаете мысли окружающих?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения против аргументов собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы Ваши подчиненные во всем соглашались с Вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли Вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать Ваши предложения, задать вопросы?

***Ключ к тестовому заданию
«Умеете ли Вы говорить и слушать?»***

Если Вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8, 10 и 11-го, можно считать, что Вы владеете приемами эффективного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

12.2. Тест «Какой Вы собеседник?»

Эффективно слушать для многих из нас представляет значительную трудность, которую еще более усугубляют различные помехи, часто возникающие между собеседниками. Слушающий, в отличие от читающего, не может отвлечься даже на очень короткое время, поскольку слово умирает в тот самый момент, когда оно слетает с уст говорящего. Поэтому умение слушать надо тренировать в себе, чтобы всегда быть хорошим собеседником. Проверьте, какой Вы собеседник. [8, с. 102].

На вопросы следует отвечать: а) «почти всегда», б) «в большинстве случаев», в) «иногда», г) «редко», д) «почти никогда».

1. Стараетесь ли закончить беседу, если тема Вам не интересна?
2. Может ли неудачное выражение спровоцировать Вас на грубость?
3. Могут ли Вас раздражать манеры собеседника?
4. Избегаете ли вступать в беседу с малознакомым человеком, даже если он стремится к этому?
5. Имеете ли привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?
7. Меняется ли Ваш тон, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся «щекотливого» для Вас вопроса?
9. Поправляете ли собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные термины?
10. Может ли у Вас быть снисходительным тон, с оттенком пренебрежения в общении?

Ключ к тестовому заданию
«Какой Вы собеседник?»

Ответы оцениваются:

а) «почти всегда» — 2 балла, б) «в большинстве случаев» — 4 балла, в) «иногда» — 6 баллов, г) «редко» — 8 баллов.

Если Вы набрали:

менее 54 баллов — Вы плохо слушаете то, что Вам говорят;

54–62 балла — Вы относитесь к среднему уровню слушателей;

более 62 баллов — Вы хороший слушатель.

12.3. Тест «Какая у Вас память?»

Секретарь, референт, персональный компьютер — это помощники руководителя в решении сложнейшей задачи: не забывать все дела, которые ему необходимо сделать. Конечно, умело сконструированная записная книжка или деловой дневник могут стать ценным «костылем» для Вашей памяти, но заменить ее они, конечно же, не в силах. Если же память начнет Вас подводить, считайте, что с карьерой руководителя Вам надо прощаться. Чтобы эта угроза всегда оставалась для Вас сугубо гипотетической, надо тренировать память и даже развивать ее. Этот путь доступен любому [7, с. 98].

Тест позволяет оценить Вашу память в различных житейских ситуациях, он включает три игровые ситуации, в которых требуется кратковременное и долговременное запоминание. Тест рекомендуется применять в качестве упражнений для тренировки памяти.

Задание 1

Попытайтесь рассмотреть ситуацию, описанную ниже. Если Вам это удастся легко, то, значит, у Вас прекрасная механическая память. Запишите одно очко, если без ошибок запомните 5 слов, и прибавьте по одному очку за каждое слово сверх 5 (то есть 2 очка за 6 слов, 3 — за 7 слов и т.д.). Называется игра «Бабушка укладывает свой чемодан».

Число участников не ограничено. Но предположим, что Вас трое. Первый игрок говорит: «Бабушка укладывает в свой чемодан...хамелеона». Второй повторяет вводную часть, добавляя, «...хамелеона, подтяжки». Третий: «...хамелеона, подтяжки, мост» и т.д.

Задача упрощается, если играющие выбирают необыкновенные вещи, которые на самом деле невозможно положить в чемодан (потому их легче запомнить). Первым из игры выходит тот, кто не сможет повторить предметы в должном порядке или пропустит хотя бы одно слово.

Задание 2

Представьте себе, что Вам надо сделать покупки: в предварительно составленном списке есть следующее. «В булочном магазине купить: хлеб, тесто, пирожное, печенье...; в мясном отделе: котлеты, цыпленка, сосиски, колбасу...; в бакалейном: сахар, вермишель, растительное масло, баранки...». В эту игру Вы можете играть и самостоятельно. Прочтите составленный Вами список 5 раз (не больше и не меньше), отложите в сторону, постарайтесь написать слова по памяти, а потом сверьте со старым списком. В списке должно быть не менее 12 предметов.

Запишите себе 10 очков за безошибочный перечень предметов и вычитайте из 10 по 1 очку за каждую ошибку или нарушение очередности перечисления продуктов.

Задание 3

Сейчас Вам предстоит быстро, не задумываясь, ответить на каждый из 10 вопросов:

1. Профессор Лотар Зайверт — американец, немец или поляк?

2. Легко ли Вы распознаете голос собеседника по первым произнесенным им словам по телефону?
3. Паблисити — комплекс внешних и внутренних качеств или методы, направленные на создание общественного мнения?
4. Сколько горбов у верблюда?
5. Каково значение числа «пи» (с точностью до четырех десятичных знаков)?
6. Как зовут второго советского космонавта?
7. Могли бы Вы прочитать басню или стихотворение, которое учили еще в школе?
8. Назовите имя и отчество Достоевского.
9. В каком году был убит президент США Кеннеди?
10. Способны ли вы вспомнить остроты, услышанные неделю назад?

А теперь запишите по 1 баллу:

за каждый верный ответ на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 (ответы на них даны в конце текста);

за каждый ответ «да» на вопросы 2, 7, 10.

Ключ к тестовому заданию «Какая у Вас память?»

Больше 20 баллов — у Вас очень хорошая память. Но не слишком ли Вы ее эксплуатируете, обременяя слишком мелкими, незначительными деталями, подробностями, о которых лучше было забыть?

от 15 до 20 баллов — у Вас хорошая память. То, что Вы кое-что иногда забываете, не беда. Свою память Вы легко можете развить, приложив небольшие усилия;

менее 15 баллов — пожалуй, с Вашей памятью Вам стоит пользоваться карманной записной книжкой или завязывать узелки «на память». Но тогда постарайтесь не терять эту книжку и не забывать платок дома!

Ответы на вопросы «Помните ли Вы?»:

1. Немец.
3. Создание общественного мнения.
4. Есть и одногорбые, и двугорбые верблюды.
5. 3,1416.
6. Герман Титов.
8. Федор Михайлович Достоевский.
9. 1963 г.

12.4. Тест «Эффективность ведения телефонных разговоров»

Телефонные разговоры — одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации [11, с. 242].

Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное — буквой «О».

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу Вам помочь?»

2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».

3. «Доброе утро, банк «Русь».

4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»

5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»

6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».

7. «Доброе утро, отдел снабжения».

8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»

9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»

10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу Вам помочь?»

11. «Так, кого Вы ждете?»

12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».

13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».

14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».

15. «Расскажите, как это случилось».

16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»

17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».

18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю факс. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»

19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».

20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».

21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».

22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».

23. «Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».

24. «Вы не правы. Однако, что Вы скажете про акции нашего банка?»

25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с Вашими ответами.

Таблица 27

Ключ к тестовому заданию
«Эффективность ведения телефонных переговоров»

Варианты ответов	Номера вопросов											
П	1	–	3	4	–	–	–	–	9	10	–	–
О	–	2	–	–	5	6	7	8	–	–	11	12
П	–	14	–	16	–	18	–	–	–	–	23	25
О	13	–	15	–	17	–	19	20	21	22	–	24

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать такого рода работника к телефону, необходимо пройти специальный тренинг.

12.5. Ситуации

Ситуация 1

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию. Как следует поступить?

Ситуация 2

Вы часто бываете в командировках. При этом перед Вами практически всегда встает одна и та же проблема — как не забыть необходимые вещи и деловые бумаги. Что необходимо предпринять в данной ситуации?

Ситуация 3

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе. Как Вы думаете, в чем может заключаться причина этого и что Вам нужно предпринять?

Ситуация 4

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках. Как Вы постройте беседу с ней в следующий раз?

Раздел 6.

КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

*Часто убеждением можно
сделать больше, чем
насилием.*

Эзоп

На страницах научно-популярных журналов уже можно встретить описания международных творческих коллективов, все члены которых живут в разных частях света и общаются друг с другом только с помощью спутниковой связи и компьютерной сети. И все же даже в век компьютерной техники главным инструментом руководителя пока остается слово, ведь это инструмент повседневного пользования.

Поскольку управляющие, если так можно выразиться, выполняют работу «чужими руками», они должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Оценки показывают, что до 80% рабочего времени управляющих всех уровней расходуется на те или иные виды общения.

Искусство общения, причем общения делового, — один из сложнейших предметов в школе высшего управленческого мастерства. К сожалению, эта истина очевидна не для всех, ведь, кажется, уже что-что, а поговорить мы мастера.

Между тем в менеджменте уже давно установлены наиболее рациональные приемы организации устного делового общения: проведение совещаний, бесед, переговоров и конференций.

Общий знаменатель всех этих советов и рекомендаций состоит, если вдуматься, в воспитании культуры человеческого общения, а затем в превращении этой культуры в привычные навыки повседневного поведения на работе. Тот, кто овладеет этими навыками, получает возможность жить по принципу: «Пришел, увидел, убедил».

Тема 13. Искусство убеждения

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией. Существует несколько основных способов добиться того, чтобы собеседник поступил именно так, как Вы хотите: убедить или заставить. При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удастся, то необходимо достичь взаимного компромисса.

13.1. Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера — умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос может приводимый ниже тест [6, с. 79].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

Таблица 28

Ключ к тестовому заданию
«Умеете ли Вы влиять на других?»

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

35–65 баллов — Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

меньше 35 баллов — увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

13.2. Тест «Каков Ваш творческий потенциал?»

Тест позволяет оценить уровень Вашего творческого потенциала, умения принимать нестандартные решения [16, с. 149].

Выберите один из предложенных вариантов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий мир может быть улучшен?

а) Да.

б) Нет, он и так достаточно хорош.

в) Да, но только в отдельных сферах и направлениях.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

а) Да.

б) Нет.

в) Да, но в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?

а) Да.

б) Да, при благоприятных обстоятельствах.

в) Лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть в обществе столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

а) Да, наверняка.

б) Это маловероятно.

в) Возможно.

5. Когда решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

а) Надеюсь.

б) Иногда сомневаюсь.

в) Уверен.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?

а) Да, неизвестное меня привлекает.

б) Неизвестное меня не интересует.

в) Все зависит от характера этого дела.

7. Если Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

а) Да.

б) Удовлетворюсь тем, чего успел добиться.

в) Да, но только если это нравится.

8. Если дело, которого Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

- а) Да.
- б) Нет, хочу научиться только самому основному.
- в) Нет, хочу только удовлетворить свое любопытство.

9. Когда Вы терпите неудачу, как Вы поступаете?

- а) Какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу.
- б) Машете рукой на эту затею, так как понимаете, что она не-реальна.
- в) Продолжаете делать свое дело, даже когда станет очевидно, что препятствия непреодолимы.

10. Профессию надо выбирать, исходя из:

- а) Своих возможностей.
- б) Стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней общества.
- в) Преимуществ, которые она обеспечивает.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

- а) Да.
- б) Нет, боюсь сбиться с пути.
- в) Да, но только там, где местность понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

- а) Да, без труда.
- б) Всего вспомнить не могу.
- в) Запомню только то, что меня интересует.

13. Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то сможете ли повторить его по слогам, без ошибок, даже не зная его значения?

- а) Да, без затруднений.
- б) Да, если это слово легко запоминается.
- в) Повторю, но не совсем правильно.

14. Что Вы предпочитаете делать в свободное время?

- а) Оставаться наедине, размышлять.
- б) Находиться в компании.
- в) Безразлично, что делать.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только тогда, когда:

- а) Дело закончено и кажется Вам отлично выполненным.
- б) Вы более или менее довольны.
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

а) Любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах.

б) Любой ценой пытаетесь найти занятие.

в) Иногда любите помечтать, но о вещах, которые не связаны с работой.

17. Когда какая-то идея захватывает вас, то станете думать о ней:

а) Независимо от того, где и с кем находитесь?

б) Можете делать это только в одиночестве?

в) Только там, где не слишком шумно?

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

а) Можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов?

б) Останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушивали?

в) Измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным?

Ключ к тестовому заданию
«Каков Ваш творческий потенциал?»

Подсчитайте баллы, которые Вы набрали. В итоге оценки:

1) за ответ «а» — 3 балла;

2) за ответ «б» — 1 балл;

3) за ответ «в» — 2 балла.

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 — веру в себя; вопросы 9 и 15 — постоянство; вопрос 10 — амбициозность; вопросы 12 и 13 — слуховую память; вопрос 11 — зрительную память; вопрос 14 — Ваше стремление быть независимым; вопросы 16, 17 — способность абстрагироваться; вопрос 18 — степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала. Общая сумма набранных баллов покажет уровень Вашего творческого потенциала:

23 и менее баллов — Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценивали себя, свои способности к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему

24 и более баллов — у Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя.

13.3. Ситуации

Ситуация 1

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Ситуация 2

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежние энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди — международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?

Тема 14. Публичное выступление

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Выступающих можно разделить на две группы.

Представители первой подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» правления в своих руках. Не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот тип публичного выступления *«авторитарным»*.

Принадлежащие ко второму типу в известной мере подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, «личностную» манеру общения. Назовем этот тип *«демократическим»*.

И у того, и у другого типа выступающего есть свои преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего не чувствительным к интересам

слушателей. А стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный тип общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств.

14.1. Тест «Владеете ли Вы аудиторией?»

Для этого необходимо узнать, к какой категории Вы относитесь, дабы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив «да» или «нет» на следующие вопросы [13, с. 128]:

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли Вы себя после выступления «выжатым», ощущается ли резкое падение работоспособности?
3. Волнуетесь ли перед выходом на трибуну настолько, что должны «преодолеть» себя?
4. Всегда ли одинаково начинаете выступление?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужны ли Вам 3—5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно Вас слушать?
7. Стремитесь ли Вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли Вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу выступления, не группируя их?
10. Успеваете ли Вы во время выступления пошутить?

Ключ к тестовому заданию «Владеете ли Вы аудиторией?»

Если Вы ответили однозначно на все вопросы, значит, Вы владеете индивидуальным стилем публичного выступления.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные (2, 3, 8, 10) свидетельствуют о том, что Вы относитесь к авторитарному типу, и наоборот, отрицательные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и положительные на остальные 4 вопроса свидетельствуют о том, что Вы относитесь к демократическому типу. Если Вы ответили «нет» на вопросы 2, 3 и 5, значит, у вас сильный тип нервной системы. «Нет» при вопросах 1, 4, 6, 10 говорит о подвижности Ваших эмоций.

Если выяснилось, что Вы относитесь к первому типу, то не пытайтесь копировать манеру второго — не получится! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, составить подробный предварительный конспект, даже если не собираетесь говорить «по бумажке». Совет представителям демократического типа: постарайтесь быть в форме, прежде чем выйти на трибуну. Максимально контролируйте свое поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфическую манеру общения с аудиторией.

14. 2. Ситуации

Ситуация 1

Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Ситуация 2

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 3

На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Вы говорите: ...

Тема 15. Деловое общение

Искусство делового общения играет очень важную роль, так как очень часто от исхода встреч, бесед, переговоров зависит преуспевание или неудачи дальнейшей деятельности фирмы. Известно, что во многих западных странах существуют специальные центры по переговорным процессам. Методике переговоров обучают, прежде всего, юристов, бизнесменов, психологов, менеджеров и общественных деятелей. Кроме этого, деловое общение является составной частью общечеловеческой культуры.

15.1. Тест «Как вести деловые переговоры?»

Чтобы жить в обществе, совсем не обязательно обладать всеми теми способностями, которые вырабатывают в себе дипломаты. Но если Вы все же обладаете секретами умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношения с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест и призван помочь разобраться, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков [8, с. 66].

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;
- б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;
- в) предоставляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» — то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;
- в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?

- а) да;
- б) нет;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров — уступчивость, а цель — соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль — жесткость, давление. Цель — только победа.

Если больше ответов «в», Ваш стиль — сотрудничество. Цель — разумное решение, полученное быстро и в полном согласии.

15.2. Тест «Как вести себя на переговорах?»

Сейчас общепризнанно, что умение руководителя правильно вести себя на переговорах с деловым партнером не приходит автоматически и даже личный опыт не всегда помогает искусству переговоров. Этому необходимо учиться [8, с. 68].

1. Вы ведете переговоры с партнером о совместной деятельности по созданию СП. Чем будет интересоваться в наибольшей степени Ваш будущий партнер во время первой встречи?

- а) затратами на производство;
- б) Вашей надежностью и долей на рынке;
- в) стилем управления предприятия.

2. Как поступит партнер, стремясь продать товар, услугу?

- а) завысит цену на 15 процентов, а затем пойдет на уступки;
- б) занизит цену на 15 процентов, а затем при обсуждении накладных расходов повысит ее;
- в) сразу предлагает рыночную цену

3. В какой момент иностранный партнер обычно принимает решение по итогам переговоров?

- а) непосредственно на официальной встрече за столом переговоров;
- б) по итогам голосования высокопоставленных сотрудников фирмы.

4. Каков, по-Вашему, лучший способ убедить партнера по переговорам принять Ваши деловые предложения?

- а) склонить на свою сторону каждого из членов делегации по отдельности;
- б) продемонстрировать возможность скорого получения прибыли от предлагаемой сделки;
- в) продемонстрировать честность и искреннее стремление решить все проблемы к взаимной выгоде.

5. Каким изначально должно быть Ваше предложение деловому партнеру?

- а) конкретным и бескомпромиссным;
- б) сформулированным в общей форме;
- в) вручено другой стороне до начала переговоров, чтобы продемонстрировать, как Вы цените время партнера.

6. В процессе переговоров другая сторона хранит длительное молчание. Что это означает?

- а) несогласие с Вашими предложениями и нежелание идти на конфликт;
- б) удовлетворенность Вашими предложениями;
- в) внимательное изучение Ваших предложений и стремление не пропустить деталей.

7. По чьему предложению другая сторона участников переговоров принимает решение о подписании контракта?

- а) самого высокопоставленного члена делегации;

б) младших по положению членов делегации;

в) служащих среднего звена.

8. Если другая сторона по переговорам заинтересуется Вашим предложением, как она это продемонстрирует?

а) попросит Вас назначить цены на представляемые товары;

б) попросит представить образцы товаров;

в) пригласит Вашу делегацию на обед;

г) сделает «а», «б» и «в» одновременно.

9. Чем следует руководствоваться в переговорах с иностранными бизнесменами?

а) отдавать предпочтение деловой переписке, а не личным встречам;

б) приглашать другую сторону на переговоры в свою страну;

в) иметь в виду, что до подписания контракта Вам придется 2–3 раза посетить другую страну.

10. Как поведет себя другая сторона, если проявит к Вам интерес как к потенциальному партнеру?

а) представит Вас кому-либо из руководителей фирмы;

б) предложит Вам контракт до Вашего возвращения на родину;

в) пригласит Вас снова посетить их страну через 2–3 месяца.

11. Ваш потенциальный партнер по переговорам просит Вас приехать в их страну на несколько дней. Что это может означать?

а) у другой стороны готов для подписания контракт;

б) другая сторона рассчитывает на уступки с Вашей стороны;

в) другая сторона рассчитывает на Ваше непосредственное участие в окончательной доработке контракта.

Ключ к тестовому заданию «Как вести себя на переговорах?»

Варианты ответов могут быть разными, а оптимальные выглядят так: 1б, 2в, 3а, 4в, 5б, 6в, 7а, 8а, 9в, 10в, 11в.

Если в переговорах что-то не получается, не расстраивайтесь и не сердитесь. Ведь по пословице «на сердитых воду возят».

15.3. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»

Чтобы быть руководителем, надо иметь подчиненных. Взаимоотношение с подчиненными занимает ключевую позицию с точки зрения успешности работы руководителя в целом. А как складываются Ваши контакты с окружающими людьми? Со всеми ли Вам

удается найти взаимопонимание? Знаете ли Вы причину трудностей в общении? Если не можете дать себе четкие ответы на эти вопросы, Вам поможет в этом приведенный ниже тест [5, с. 127].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Считаете ли Вы себя бесспорно более компетентным, чем Ваши коллеги и руководители? Намеряете ли Вы им на это?
2. Стремитесь ли Вы, критикуя, «образумить» ошибающихся?
3. Нуждаетесь ли Вы в полном контроле за всем происходящим в Вашей организации?
4. Потребуете ли Вы, чтобы почти все мероприятия получили Вашу «визу»?
5. Не слишком ли длительны Ваши выступления на совещаниях?
6. Присуща ли Вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
7. Испытываете ли Вы потребность спорить? Быстро ли Вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с Вами свои замыслы?
9. А если обсуждают, в каком ключе ведут они разговор с самого начала — в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для Вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли Вы от ответственности в случае неудачи любой ценой?
12. Неохотно ли Вы идете на предоставление другим тех же привилегий, которыми обладаете сами?
13. Не слишком ли часто Вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?
14. Восхищаются ли подчиненные Вашей решительностью и квалификацией или тем, что в Вашей организации они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
15. Ощущаете ли Вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о Вас с холодком, тогда как Вам очень хочется, чтобы они любили Вас?

Ключ к тестовому заданию
«Определение причин трудностей в общении
с подчиненными»

Если Вы ответили положительно хотя бы на 3 из 15 вопросов, то не исключено, что некоторые «шершавые» грани Вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если Вы дали 6 положительных ответов, то весьма вероятно, что Ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем Вам хотелось бы.

О большем числе «да» нечего и говорить. Надо только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль «шершавого» человека.

15.4. Ситуации

Ситуация 1

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2

Вы ведете переговоры, Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.

Ситуация 3

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 4

На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 5

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 6

«Расшифруйте» позы и жесты Вашего партнера:

- расстегнут пиджак;
- руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
- сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку;
- голова слегка наклонена набок;
- медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
- прикрывает рот рукой во время своего высказывания;
- прикрывает рот во время слушания;
- старается не смотреть на Вас.

Дайте им подробную характеристику.

Ситуация 7

Вы — менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что Ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы замечаете, что Ваш партнер принимает «закрытую» позу — скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза. Ваши действия?

Тема 16. Эффективная подготовка собраний и совещаний

Существуют различные виды деловых совещаний. Выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Участие персонала в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мыслями, накоплению навыков решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает возможность для руководителя проявить свои организационные способности, умение убеждать и другие качества.

16.1. Тест «Как расставить стулья к совещанию?»

Руководитель должен не только знать дело, быть общительным, иметь организаторские способности, но и не упускать из виду никакие мелочи, которые могут повлиять на результаты [8, с. 77].

Как расставить стулья к совещанию, чтобы это способствовало оживленному обмену мнениями? Проверьте себя по тесту. Выберите один вариант ответа.

1. Какие сиденья Вы расставите вокруг стола для проведения совещания?

- а) мягкие стулья;
- б) жесткие стулья;
- в) мягкие кресла.

2. Как расставить стулья для участников, если их 7—8 человек?

- а) за круглым столом;
- б) за Т-образным столом.

3. Как расставить стулья, если участников больше?

- а) за круглым столом;
- б) за П-образным столом, внутри и снаружи буквы П;
- в) за П-образным столом, только снаружи.

4. Как лучше рассадить участников большого совещания?

- а) расположить стулья в 2—3 ряда полукругом вокруг докладчика;
- б) расставить стулья в несколько рядов перед выступающими, как в школьном классе.

Ключ к тестовому заданию «Как расставить стулья к совещанию?»

Для 1-го вопроса — лучший вариант «а». Слишком жесткий стул неудобен, и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Мягкое кресло «располагает к дремоте».

Для 2-го вопроса — «а», он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями. При варианте «б» сидящие за поперечным столом воспринимаются как руководители дискуссии. Плохо видно друг друга.

Для 3-го вопроса — «а». Вариант «б» не годится, так как некоторые участники оказываются спиной друг к другу.

Для 4-го вопроса — «а». Вариант «б» располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой.

Дополнительные советы:

1. Если в зале больше 10 рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение.

2. Постарайтесь заранее оценить число участников совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было ровно столько же, т.к. ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых стульев.

Таблица 29

Ключ к тестовому заданию

№ вопросов	Варианты ответов		
	а	б	в
1	2	1	0
2	2	0	—
3	2	0	1
4	2	0	—

Если Вы набрали:

0—2 балла — Вы плохо продумываете вопросы подготовки совещания;

3—5 баллов — Вы можете неплохо организовать совещание;

6—8 баллов — Вы хороший организатор, продумываете все до мелочей.

16.2. Ситуации

Ситуация 1

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как сделать?», а не «что сделать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

Ситуация 2

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А — это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания,

и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

Ситуация 3

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Тема 17. Секретарь руководителя

В условиях рыночных отношений своевременное и правильное решение задач руководителем определяет жизнеспособность фирмы. Менеджеру необходим помощник, освобождающий его от нерациональных затрат его времени. Таким помощником является секретарь, отвечающий за информационное обслуживание и занимающийся решением организационных вопросов. Существует уже следующее утверждение: «добросовестный секретарь может в положительном свете представить посредственного менеджера, а посредственный секретарь даже профессионального менеджера представит посредственностью».

17.1. Тест «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»

Одним из важнейших деловых контактов является взаимодействие руководителя с секретарем. Эффективная совместная работа руководителя с секретарем возможна только при условии полного взаимного доверия и понимания между ними [5, с. 61].

Оцените предполагаемые деловые качества руководителя баллами от 0 до 10.

1. Доступен. Если у меня возникает какая-нибудь проблема и я не могу с ней справиться, он всегда рядом. Однако он не настаивает на том, чтобы я всегда, по мере моих сил, приходил к нему с решениями проблем, а не с проблемами.

2. Вводит меня в курс дела. Всегда предоставляет мне информацию или сообщает о людях, которые могут быть полезными или интересными в профессиональном плане.

3. Обладает большим чувством юмора. Смеется еще более заразительно, если он сам — объект шутки.

4. Справедлив. Всегда интересуется тем, как у меня идут дела. Доверяет мне там, где нужно, но всегда заставляет меня выполнять данные мной обещания.

5. Решителен. Всегда готов устранить те несущественные дела, которые могут отвлечь организацию от работы на несколько дней.

6. Скромен. Всегда открыто признает свои ошибки — учится на них и от своих подчиненных ждет того же.

7. Объективен. Отличает внешне важное от действительно важного и всегда там, где в нем нуждаются.

8. Тверд. Не позволяет высшему руководству растрачивать собственное время.

9. Эффективен. Учит анализировать эффективность выполненных дел.

10. Терпеливый. Доводит начатое дело до конца.

Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»

Если рейтинг Вашего руководителя ниже 5 по шкале от 0 до 10, поищите другую работу.

17.2. Ситуации

Ситуация 1

Ваша сотрудница — секретарь часто делает ошибки при оформлении деловых бумаг. Вы приняли на работу ее недавно, но увольнять ее Вам бы не хотелось — в основном свою работу она выполняет хорошо. Может быть, ей не хватает опыта? Ваши действия?

Ситуация 2

Вы доверили своему секретарю конфиденциальную деловую и личную информацию. На следующий день она становится известна всему коллективу. Вам это неприятно, но Вы стараетесь подавить свои отрицательные эмоции и решить проблему конструктивно. Вы вызываете ее на беседу и говорите:...

Ситуация 3

Представьте себе, что Вы — секретарь руководителя крупной компании. Неожиданно к нему пришел очень важный, но не запланированный посетитель. Вы знаете, что Ваш начальник в данный момент занят беседой с другим человеком. Каковы будут Ваши действия?

Ситуация 4

Вы — руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (а, б, в). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

а) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и с посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

в) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

Ситуация 5

Вы — руководитель крупной компании. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. Ваши действия?

Ситуация 6

Вы выходите из своего кабинета и видите, что Ваш секретарь, сняв трубку зазвонившего телефона, продолжает разговаривать с одним из сотрудников. Ваши действия?

Раздел 7.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Следует работать и жить не вопреки, а в соответствии со своим биологическим ритмом.

Л. Зайверт

Известно, что повседневная работа не требует от современного менеджера значительных физических усилий, которые теперь с успехом заменяют автомобили, лифты в здании, электронные средства связи и т.д. Но отказ от физических нагрузок неизменно влечет за собой ослабление здоровья. Между тем крепкое здоровье и высокая работоспособность — это не только фундамент для деловой карьеры, но и прочное основание для семейной жизни.

Работоспособность, здоровье зависит, прежде всего, от самого человека. Приведем результаты научных исследований: состояние здоровья лишь на 8—10% зависит от здравоохранения, на 20% — от экологии, а еще на 20% — от генетической предрасположенности и на 50% — от образа жизни самого человека [9, с. 395].

Уже все мы пришли к пониманию того, что слабому здоровьем человеку трудно рассчитывать на интересную, престижную и хорошо оплачиваемую работу. Именно с пониманием значения здоровья необходимо обдуманно подойти к тем методам его сохранения и укрепления, которые подходят именно для Вас.

Тема 18. Самоорганизация здоровья руководителя

Что следует понимать под работоспособностью? С физиологической точки зрения работоспособность руководителя — это его способность к творчески активной и напряженной деятельности.

Деятельность менеджера справедливо считается напряженной, так как зачастую она сопровождается нервными стрессами, умственными перегрузками. Неумение многих людей правильно работать и отдыхать приводит к ошибочным попыткам подхлестнуть нервную систему всевозможными стимуляторами.

Современный деловой человек должен уметь выбирать время для ответственной, творческой работы, сочетать умственную деятельность с физической, уметь самоорганизовывать собственное здоровье.

18.1. Тест «Здоровы ли Вы физически?»

Ошибается тот, кто считает, что о своем здоровье должны заботиться только люди среднего и старшего возрастов. И в молодости необходимо беречь свое здоровье. Гармонично развитый человек должен быть спортивным и подтянутым, это определено скажется на повышении эффективности труда. Как Вы относитесь к своему здоровью? Стоит задуматься над этим и с карандашом в руках внимательно прочитать следующий тест [5, с. 317].

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как часто Вы занимаетесь физическими упражнениями?

- а) 4 раза в неделю;
- б) 2—3 раза в неделю;
- в) 1 раз в неделю;
- г) менее 1 раза в неделю.

2. Какое расстояние Вы проходите пешком в течение дня?

- а) более 4 километров;
- б) около 4 километров;
- в) менее полутора километров;
- г) менее 700 метров.

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 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 поднимаетесь по лестнице;

г) всегда пользуетесь лифтом?

5. По выходным Вы:

а) по несколько часов работаете по дому или в саду;

б) как правило, целый день проводите в движении, но в течение этого дня не занимаетесь никаким физическим трудом;

в) совершаете несколько коротких прогулок;

г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор?

Ключ к тестовому заданию
«Здоровы ли Вы физически?»

Подсчитайте баллы, приняв за ответы:

а — 4 балла;

б — 3 балла;

в — 2 балла;

г — 1 балл.

Если набрали:

18 баллов и больше — Вы очень активны и вполне здоровы физически;

12–17 баллов — Вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения формы;

менее 12 баллов — Вам необходимо больше заниматься физическими упражнениями.

18.2. Тест «Рациональное питание»

Питание — важнейший фактор, определяющий здоровье человека. Правильное, полноценное питание способствует профилактике заболеваний, повышению работоспособности и продлению активной жизни. Ответив на предлагаемые вопросы теста, Вы определите свой режим питания.

Для этого Вы должны откровенно ответить на 10 вопросов. За ответ «да» запишите себе 10 баллов, за ответ «нет» — 0 баллов [8, с. 22].

1. Занимаетесь ли Вы регулярно физическими упражнениями?
2. Всегда ли Вы знаете калорийность пищи, которую едите?
3. Питаетесь ли Вы часто, но понемногу (скажем, 4–6 раз в день)?
4. Взвешиваетесь ли Вы регулярно (хотя бы раз в неделю)?

5. Всегда ли у Вас дома есть диетические продукты: творог, сыр, отварное мясо?
6. Сможете ли Вы удержаться от соблазна, когда Вы не голодны, но кто-то уговаривает Вас перекусить за компанию?
7. Долго ли задерживаются у Вас дома сладости или Вы съедаете их весьма быстро?
8. В состоянии ли Вы оставить еду на тарелке, если уже сыты?
9. Думаете ли Вы время от времени о каком-то любимом блюде?
10. Хорошо ли Вы себя чувствуете при нынешнем режиме питания?

Ключ к тестовому заданию
«Рациональное питание»

Если сумма за ответы составит:

до 30 баллов — Вам нужно полностью изменить свой режим питания, иначе Вы никогда не сможете избавиться от лишнего веса;

от 40 до 60 баллов — если Вы еще лучше будете следить за своим питанием и регулярно делать зарядку, то избавитесь от многих проблем со здоровьем;

от 70 до 100 баллов — у Вас сильная воля. Придерживаться здорового и рационального питания Вам вполне под силу.

18.3. Ситуации

Ситуация 1

Вы чувствуете, что на работе, дома Вы стали очень часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вы замечаете, что в последнее время Вы долго не можете заснуть, Вас мучает бессонница. Вы часто болеете, работа перестала приносить Вам удовольствие. Что необходимо предпринять в этом случае?

Ситуация 2

Существует множество систем здорового питания: вегетарианство, раздельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Брэггу (употребление только натуральных, нерафинированных продуктов), П. Иванову (голодание 1 сутки в неделю) и т.д. Какой оптимальный способ питания для себя Вы выберете? Как Вы будете твердо придерживаться определенной системы? Обоснуйте свое решение.

Ситуация 3

Не секрет, что здоровый сон зависит от множества факторов: комфорта, правильности расположения кровати относительно геомагнитных линий, спокойного, расслабленного состояния, времени. Здоровый сон нужно правильно организовать. Как Вы обычно относитесь к данному вопросу и что Вам нужно изменить?

Ситуация 4

Вы начали интенсивно закаливаться: обливаться холодной водой, ходить пешком по снегу и т.д. Но вот беда, заболели. После выздоровления Вы возобновите закаливающие процедуры или откажетесь от них? Что Вы измените в подходе к закаливанию, чтобы снова не простудиться?

Ситуация 5

Множество проблем со здоровьем возникает от неправильного дыхания и шумового, стрессового перенапряжения. Какую дыхательную систему Вы бы выбрали для постоянного практикования (дыхание по Бутейко, сахаджи-йога, цигун)? Ежедневно ли Вы бываете на свежем воздухе, умеете слушать тишину и создавать тишину внутри себя? Подумайте, что Вам нужно изменить в своей жизни, чтобы обрести больше энергии, спокойствия, здоровья?

Ситуация 6

Вы являетесь свидетелем дискуссии двух своих коллег. Один из них утверждает, что при его работе (большая загруженность, частые территориальные перемещения, высокая интенсивность труда) заниматься своим здоровьем просто некогда, а его «высокомобильный» характер труда с излишком восполняет недостаток физических упражнений.

Согласитесь ли Вы с подобной позицией?

Тема 19. Эмоционально-волевые резервы работоспособности

Успешная деятельность руководителя во многом зависит от таких волевых качеств руководителя, как упорство в работе, настойчивость и целеустремленность.

Важной основой работоспособности человека можно назвать деятельное позитивное настроение. Если человек им заряжен, то его здоровье способно преодолевать многие возникающие трудности. К тому же, мощный интеллектуальный, эмоциональный потенциал — это основа здоровья человека.

19.1. Тест «Границы Вашей решимости»

Руководство трудовыми коллективами в новых условиях хозяйствования становится все более сложным, все более ответственным, требующим все большей отдачи от руководителя. Высокая степень решимости — способность руководителя противоборствовать возрастающей сложности управленческого труда [5, с. 253].

Для определения этой черты характера ответьте на следующие вопросы:

1. Легко ли Вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?
«Да» — 3 балла, «нет» — 0 баллов.
2. Выключаете ли Вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенно интересного не будет?
«Да» — 2 балла, «нет» — 0 баллов.
3. В состоянии ли Вы отложить все ради любимого занятия?
«Да» — 1 балл, «нет» — 0 баллов.
4. Если Вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли Вы без колебаний?
«Да» — 3 балла, «нет» — 0 баллов.
5. Сразу ли Вы признаете свои ошибки?
«Да» — 0 баллов, «нет» — 3 балла.
6. Приводят ли Вас в замешательство неожиданно нагрянувшие гости?
«Да» — 3 балла, «нет» — 0 баллов.
7. Меняете ли Вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
«Да» — 4 балла, «нет» — 0 баллов.
8. Покупаете ли Вы понравившуюся Вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она Вам не нужна?
«Да» — 0 баллов, «нет» — 3 балла.
9. Соглашаетесь ли Вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
«Да» — 0 баллов, «нет» — 4 балла.
10. Знаете ли Вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
«Да» — 2 балла, «нет» — 0 баллов.

11. Всегда ли Вы выполняете свои обещания?

«Да» — 2 балла, «нет» — 0 баллов.

Ключ к тестовому заданию
«Границы Вашей решимости»

Если Вы набрали:

от 0 до 12 баллов — Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против», поэтому упускаете хорошие шансы. Старайтесь быть подтверже, ведь иногда нужно рисковать;

от 12 до 22 баллов — принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Положитесь на свой опыт и интуицию, и они подскажут Вам верное решение;

от 23 до 30 баллов — Ваше логическое мышление, последовательность и твердость, а также то, что Вы опираетесь на практический опыт, помогают принимать Вам в большинстве случаев правильные решения.

19.2. Тест «Насколько Вы терпимы?»

Прислушиваетесь ли Вы к чужому мнению? Относитесь ли Вы к нему с уважением, терпимы ли Вы? Перед Вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень Вашей терпимости [7, с. 130]. Но одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у Вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Вы расстроитесь?

- а) да;
- б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать знакомую Вам игру. Что Вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли Вы воспримете неприятную для Вас новость?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли Вас люди, которые появляются в общественных местах нетрезвыми?

- а) если они не переступают допустимых границ, меня это не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли Вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у Вас, профессией, с иными обычаями?

а) мне не трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю на это внимания.

6. Как Вы реагируете на шутку, объектом которой Вы являетесь?

а) мне не нравятся ни шутки, ни шутники;

б) если даже шутка будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте»?

а) да;

б) нет.

8. Вы приходите в компанию друга, который становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете?

а) мне неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него.

9. В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как Вы реагируете:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор?

Ключ к тестовому заданию «Насколько Вы терпимы?»

А теперь подсчитайте баллы, записав по 2 балла за ответы:

1б, 6б,

2б, 7б,

3б, 8б,

4а, 9а.

5б,

От 0 до 4 баллов — Вы непреклонны и упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С Вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми.

От 6 до 12 баллов — Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но можете вести диалог, менять свое мнение, если это

необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику.

От 14 до 18 баллов — твердость Ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые были ошибочны.

19.3. Тест «В какой степени Вы уверены в себе?»

Для оценки уверенности в себе предлагаем тест Рейдаса [16, с. 145].

Вам предлагается 30 утверждений, описывающих различные типы поведения. Попробуйте применить эти утверждения к себе и укажите степень Вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

- 5 баллов — очень характерно для меня;
- 4 балла — довольно характерно для меня — скорее да, чем нет;
- 3 балла — отчасти характерно, отчасти нехарактерно;
- 2 балла — довольно нехарактерно для меня — скорее нет, чем да;
- 1 балл — совсем нехарактерно для меня, описание неверно.

1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.
2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.
3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.
4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
5. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».
6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это нужно.
7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.
8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.
9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.

11. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной (ому) женщине (мужчине).
12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.
13. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.
14. Я стесняюсь возвратить некачественную покупку в магазин.
15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться неумным.
17. В споре я иногда боюсь, что буду слишком эмоциональным.
18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, то я выскажу свою точку зрения.
19. Я избегаю спорить и торговаться о цене (на товары или услуги).
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали и другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.
23. Мне часто бывает трудно ответить «нет».
24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций.
25. Я всегда жалуюсь на плохое обслуживание.
26. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечания.
28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получает отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Ключ к тестовому заданию
«В какой степени Вы уверены в себе?»

1. Определите сумму баллов для вопросов 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29.
2. Определите сумму баллов для вопросов 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30.
3. Прибавьте к первой сумме 72 и вычтите вторую сумму.

Оцените полученные результаты:

0–24 балла – Вы очень не уверенный в себе человек;

25–48 баллов – скорее не уверены, чем уверены;

49–72 балла – среднее значение уверенности;

73–96 баллов – уверены в себе;

97–120 баллов – Вы слишком самоуверенный человек.

19.4. Тест «Умеете ли Вы быть счастливым?»

У каждого в жизни есть моменты, когда чувствуешь себя счастливым. Бывают и другие моменты, когда ненавидишь себя и весь свет. Наверное, иначе и быть не может. И все же тайно завидуешь людям, которые, по крайней мере внешне, всегда выглядят довольными собой, к происходящему вокруг относятся философски. А к какой категории людей принадлежите Вы? Умеете ли вы быть счастливым?

На каждый вопрос выберите один из трех ответов [16, с.138].

1. Когда порой задумываетесь над прожитой жизнью, приходите ли Вы к выводу, что:

- а) все было скорее плохо, чем хорошо;
- б) было скорее хорошо, чем плохо;
- в) все было отлично?

2. В конце дня обыкновенно:

- а) недовольны собой;
- б) считаете, что день мог бы пройти лучше;
- в) отходите ко сну с чувством удовлетворения?

3. Когда смотрите в зеркало, думаете:

- а) «О Боже, время беспощадно!»
- б) «А что, совсем еще не плохо!»
- в) «Все прекрасно!»

4. Если узнаете о крупном выигрыше кого-то из знакомых, думаете:

- а) «Ну мне-то никогда не повезет!»
- б) «А, черт! Почему же не я?»
- в) «Однажды так повезет и мне!»

5. Если услышите по радио, узнаете из газет о каком-либо происшествии, говорите себе:

- а) «Вот так однажды будет и со мной!»
- б) «К счастью, меня эта беда миновала!»
- в) «Эти репортеры умышленно нагнетают страсти!»

6. Когда пробуждаетесь утром, чаще всего:
 - а) ни о чем не хочется думать;
 - б) взвешиваете, что день грядущий вам готовит;
 - в) довольны, что начался новый день и могут быть новые сюрпризы?
7. Думаете о ваших друзьях:
 - а) «Они не столь интересны и отзывчивы, как хотелось бы».
 - б) «Конечно, у них есть недостатки, но в целом они вполне терпимы».
 - в) «Замечательные люди!»
8. Сравнивая себя с другими, находите, что:
 - а) «Меня недооценивают».
 - б) «Я не хуже остальных».
 - в) «Я могу быть лидером, и это, пожалуй, признают все!»
9. Если Ваш вес увеличился на четыре-пять килограммов:
 - а) впадаете в панику;
 - б) считаете, что в этом нет ничего особенного;
 - в) тут же переходите на диету и усиленно занимаетесь физическими упражнениями?
10. Если Вы угнетены:
 - а) клянете судьбу;
 - б) знаете, что плохое настроение пройдет;
 - в) стараетесь развлечься?

Ключ к тестовому заданию
«Умееете ли Вы быть счастливым?»

Подсчитайте за каждый ответ:

а — 0 баллов;

б — 1 балл;

в — 2 балла.

Если сумма составит:

0—7 баллов — Вы привыкли смотреть на все сквозь черные очки, считаете, что судьба уготовила Вам участь человека невезучего, и даже иногда бравируете этим. А стоит ли? Старайтесь побольше времени проводить в обществе веселых, оптимистически настроенных людей. Хорошо бы чем-то увлечься, найти хобби;

8—12 баллов — счастье и несчастье для Вас выражаются известной формулой «50/50». Если хотите склонить чашу весов в свою пользу, старайтесь не пасовать перед трудностями, встречайте их стоически, опирайтесь на друзей, не оставляйте их в беде;

13–16 баллов – наверное, вы «оптимально» счастливый человек, и радости в Вашей жизни явно больше, чем печали. Вы храбры, хладнокронны, у Вас трезвый склад ума и легкий характер. Не паникуйте, сталкиваясь с трудностями, трезво их оценивайте. Окружающим с Вами удобно;

17–20 баллов – Вы до того счастливый человек, что прямо не верится, что это возможно! Радуетесь жизни, не обращаете внимания на неприятности и житейские невзгоды. Человек Вы жизнерадостный, нравитесь окружающим своим оптимизмом, но... Не слишком ли поверхностно и легковесно относитесь ко всему происходящему? Может быть, немного трезвости и здравого пессимизма Вам не повредит?

19.5. Ситуации

Ситуация 1

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать? Где Вы находите резервы для повышения творческого потенциала?

Ситуация 2

В стрессовых ситуациях Вы обычно тратите много сил, чтобы удержаться от эмоционального перенапряжения и контролировать себя. Но есть сферы, где Вы должны постоянно излучать спокойствие, уверенность, любовь и тепло. Как Вы управляете своими эмоциями? Что для Вас является отдушиной?

Ситуация 3

Из Вашей фирмы уходит ценный сотрудник. Он симпатичен Вам как человек и Вам будет его не хватать. В глубине души Вы расстроены. Вы, как руководитель, будете стремиться избежать выражения чувств или будете вести себя естественно, не скрывая своего душевного состояния?

Тема 20. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе

Гигиена умственного труда руководителя включает в себя заботу о своей нервной системе, работоспособности, умственном потенциале.

Психологическая подготовка рассматривает развитие особого управленческого мышления, самосовершенствование, умение управлять своими чувствами и эмоциями. К сожалению, многие менеджеры не уделяют должного внимания заботе о своем психическом состоянии, не придают значения рациональным режимам труда и отдыха.

20.1. Тест «Степень напряженности»

Деятельность менеджера связана с постоянным напряженным умственным трудом и, если не заботиться о своем психологическом состоянии, это может сказаться на здоровье и творческих возможностях. Поэтому каждый руководитель должен выработать в себе защитную реакцию на нервные напряжения, уметь «разряжаться», полноценно отдыхать не только в отпуске, но и каждый день.

Отметьте номера тех событий, которые были в Вашей жизни за последние полгода [7, с. 73].

I. Семья

1. Смерть супруга.
2. Развод.
3. Супружеский разрыв.
4. Смерть члена семьи.
5. Бракосочетание.
6. Примирение с супругом.
7. Ухудшение здоровья члена семьи.
8. Появление нового члена семьи.
9. Ссоры в семье.
10. Уход детей из семьи.
11. Мелкие неурядицы.
12. Выход супруга на пенсию.
13. Изменения в семейных отношениях.

II. Личная жизнь

14. Неприятности с властями.
15. Болезнь.

16. Смерть близкого друга.
17. Значительное событие.
18. Существенное изменение жилищных условий.
19. Изменение в образе жизни.
20. Перемена места жительства.
21. Изменение в стиле отдыха.
22. Перемена в сфере общественной деятельности.
23. Нарушение сна.
24. Отпуск.
25. Незначительные порицания.

III. Работа

26. Увольнение.
27. Выход на пенсию.
28. Адаптация к новым обязанностям.
29. Переход на другую работу.
30. Перемены в сфере ответственности.
31. Конфликт с начальством.
32. Изменения в рабочей обстановке.

Таблица 30

Ключ к тестовому заданию «Степень напряженности»

Семья	Личная жизнь	Работа
1-100	14-63	26-47
2-73	15-53	27-45
3-65	16-37	28-39
4-63	17-28	29-36
5-50	18-25	30-29
6-45	19-24	31-23
7-44	20-20	32-20
8-39	21-19	
9-35	22-19	
10-29	23-16	
11-29	24-13	
12-26	25-11	
13-15		

Подсчитайте количество набранных баллов по каждому столбцу и общую сумму баллов:

- от 0 до 150 баллов* — у Вас слабая степень напряженности;
- от 151 до 200 баллов* — средняя;
- от 201 до 299 баллов* — сильная.

20.2. Тест «В какое время суток Ваша работоспособность наибольшая?»

Как известно, люди делятся на тех, кто предпочитает для работы утренние часы, и тех, кому больше подходят вечерние. Тест позволит определить Вам в баллах свою принадлежность к одной из этих категорий [5, с. 321].

1. Трудно ли Вам вставать утром?
 - А. Да, почти всегда — 3.
 - Б. Иногда — 2.
 - В. Редко — 1.
 - Г. Крайне редко — 0.
2. В какое время Вы предпочли бы ложиться спать?
 - А. После 1 часа ночи — 3.
 - Б. С 23.30 до 1 часа — 2.
 - В. С 22.00 до 23.30 — 1.
 - Г. До 22.00 — 0.
3. Какой завтрак Вы предпочитаете в течение первого часа после пробуждения?
 - А. Плотный — 3.
 - Б. Менее плотный — 2.
 - В. Можете ограничиться вареным яйцом и бутербродом — 1.
 - Г. Достаточно чашки чая или кофе — 0.
4. Вспомните Ваши последние размолвки на работе и дома. Преимущественно в какое время они происходят?
 - А. В первой половине дня — 1.
 - Б. Во второй — 0.
5. От чего Вы могли бы отказаться с большой легкостью?
 - А. От утреннего чая или кофе — 2.
 - Б. От вечернего чая — 0.
6. Насколько легко Вы можете нарушить во время отпуска свои привычки, связанные с принятием пищи?
 - А. Очень легко — 0.
 - Б. Достаточно легко — 1.
 - В. Трудно — 2.
 - Г. Остаются без изменений — 3.
7. Утром Вас ждут важные дела. На сколько времени раньше Вы ляжете спать?
 - А. Более чем на 2 часа — 3.
 - Б. На 1–2 часа — 2.
 - В. Меньше чем на 1 час — 1.
 - Г. Как обычно — 0.

8. Насколько точно Вы можете оценить промежуток времени, равный 1 минуте?

А. Меньше минуты — 0.

Б. Больше минуты — 2.

Ключ к тестовому заданию

«В какое время суток Ваша работоспособность наибольшая?»

Если в сумме Вы набрали:

от 0 до 7 баллов, то для Вас наиболее благоприятное время для работы в утренние часы;

от 8 до 13 баллов — Вы аритмик;

от 14 до 20 баллов — для работы Вам более благоприятны вечерние часы.

20.3. Ситуации

Ситуация 1

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

Ситуация 2

Вы осознаете, что положительный рабочий настрой — важное условие хорошей, продуктивной работы. Но сегодня мелкие неприятности с утра испортили Вам настроение. Как Вы вернете хорошее расположение духа?

Тема 21. Имидж менеджера

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами. Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т.е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

21.1. Тест «Приятно ли с Вами общаться?»

Если человек общителен, то это далеко не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью просто надоедают.

Ответьте на следующие вопросы «да», «нет».

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам не интересна, станете ли Вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому поводу?
8. Если тема разговора Вам незнакома, станете ли Вы ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы 3 предмета, по которым Вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Ключ к тестовому заданию «Приятно ли с Вами общаться?»

Если Вы ответили положительно на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, засчитайте по 1 баллу за каждый совпавший ответ.

от 1 до 3 баллов — трудно сказать, то ли Вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что Вас стараются избегать;

от 4 до 8 баллов — Вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник;

от 9 до 11 баллов — Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей.

21.2. Тест «Обаятельны ли Вы?»

В общении важно быть приятным и даже обаятельным человеком. А к каким людям относитесь Вы, определите, ответив на вопросы [8, с.115].

На каждый вопрос должен быть ответ «да», «нет», «точно не знаю».

1. Обладаете ли Вы чувством юмора?
2. Эрудированы ли Вы более, чем другие люди?

3. Заинтересовывает ли людей Ваше хобби?
4. Обладаете ли Вы внешними особенностями?
5. Легко ли Вам с ходу подобрать удачную реплику?
6. Бойтесь ли Вы иронии в свой адрес?
7. Приходят ли Вам на ум удачные ответы после разговора?
8. Больше, чем другим людям, Вам нравится, когда Вас хвалят?
9. Вы переживаете, когда Вас ругают?

Таблица 31

Ключ к тестовому заданию «Обаятельны ли Вы?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	да	нет	точно не знаю
1	1	0	0,5
2	1	0	0,5
3	1	0	0,5
4	1	0	0,5
5	1	0	0,5
6	0	1	0,5
7	0	1	0,5
8	0	0,5	0
9	0	0,5	0

Если Вы набрали:

менее 3 баллов — Вы не контактны и не обаятельны;

3–5 баллов — общительность в норме, бываете обаятельны, но не всегда;

более 5 баллов — Вы всегда обаятельны.

21.3. Тест «Любят ли Вас люди?»

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителями, клиентами. Поэтому Вашей важнейшей задачей является научиться оставлять о себе прекрасное впечатление [7, с. 246].

Ответьте «да» — если согласны, «нет» — в противном случае.

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня Вас пристально оценивают те, с кем Вам приходится общаться.
2. У человека должно быть развито чувство независимости, чтобы обсуждать свое хобби.

3. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.
4. Вы уверены, что Вас уважают за то, что Вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.
5. Вы всегда должны помогать друзьям, так как может прийти время, когда Вам понадобится их помощь.

Ключ к тестовому заданию «Любят ли Вас люди?»

За ответ, совпадающий с правильным, начислите 2 балла. Тогда:

5—10 баллов — отлично;

3—6 баллов — хорошо;

0—3 балла — плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше окружающие любят Вас.

21.4. Ситуации

Ситуация 1

Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один — ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой — холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

Ситуация 2

С Вашей точки зрения, все правила этикета сводятся к простоте, естественности и дружелюбию, а общение должно приносить радость. Вы находитесь на деловой встрече, в ходе которой партнеры пытаются манипулировать друг другом ради достижения собственных интересов. Каждый ведет свою игру. Вы заинтересованы в положительном исходе встречи, но такой подход к делу вызывает у Вас отвращение. Что Вы будете делать? Играть по общим правилам или согласно своим жизненным принципам?

Ситуация 3

Ваше желание — устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

Вам часто приходится контактировать со множеством людей по вопросу реализации продукции Вашей фирмы — с клиентами, СМИ, общественностью. Вам нужно быть очень точным в своих словах и действиях. Однажды Вы допустили серьезную ошибку в публичном выступлении и фирма потеряла несколько важных заказов. Как Вы воспримете эту неудачу? Будете чувствовать себя виноватым, приметесь анализировать, чему-то научитесь в результате или что-то еще? Обоснуйте свою позицию.

Тема 22. Личный самоконтроль процесса деятельности и результатов

Одной из основных функций в персональном менеджменте является самоконтроль деятельности. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Именно он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимые корректировки.

22.1. Тест «Оценка системы личной работы»

Для определения эффективности системы личной работы отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ [5, с. 165].

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания данному показателю в направлении его изменения к улучшению системы личной работы.

22.2. Тест «Эффективность руководства»

Предполагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный руководитель». Хотя они ориентированы, в первую очередь, на уже состоявшихся руководителей, их можно применить и в испытании студентов, которых

Таблица 32

ТЕСТ «ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ»

№ п/п	Вопросы	Ответы			
		Всегда	Не всегда	Редко	Никак не полу- чается
1	Намечаю план работы на день.				
2	Стараюсь неинтересные дела делать в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе.				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать.				
7	Интересуюсь методами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день				
9	Контролирую выполнение заданий, данных подчиненным				
10	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

Таблица 33

**Ключ к тестовому заданию
«Оценка системы личной работы»**

№ вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры — они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов [11, с.156].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставляющие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления своих подчиненных?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли Вы дать сотруднику всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясните ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключи к тестовому заданию
«Эффективность руководства»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 ответов «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства. Поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе.

Количество ответов больше 33 «да» характеризует хороший управленческий потенциал.

22.3. Тест «Неэффективный руководитель»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет») [6, с. 159].

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
4. Вам приходится делать много дел одновременно?
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
6. Вам приходится работать по 10–14 часов в сутки?
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
10. Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива?

17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя?
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается?

Ключи к тестовому заданию «Неэффективный руководитель»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые стороны — в ответах «да».

Количество ответов не менее 15 «нет» характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал [6, с. 159].

22.4. Ситуации

Ситуация 1

Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

Ситуация 2

Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

Ситуация 3

Директор поручил начальнику цеха выполнить заказ за определенное время, по истечении которого придет заказчик. Но этого времени не хватило для выполнения заказа.

Ваши действия перед заказчиком?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 144 с.
2. Белый М.И. Познай себя (30 популярных тестов) / Сост. М.И. Белый. — М.: Экономика, 1992. — 93 с.
3. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 361 с.
4. Кроссворды для руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Дело, 1992. — 191 с.
5. Леонин И.Г. Познай себя и других: Популярные тесты. — 3-е изд. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. — 400 с.
6. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.
7. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. — М.: Интел-Синтез, 1996. — 317 с.
8. Любавин М.Л. Хочешь узнать себя? Нет проблем! — Челябинск: Совм. издание фирм «Атоксо» и СТ «Пресса», 1992. — 240 с.
9. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко. — Пенза: ПГАСА, 2000. — 546 с.
10. Пособие-практикум по менеджменту / Под ред. М.А. Савельевой. — СПб., 1992. — 88 с.
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 285 с.
12. Резник С.Д., Бондаренко В.В., Абрамов Р.Н., Турчаева Р.Ю. Методические указания к практическим занятиям по курсу «Организация управленческого труда». — Пенза: ПГАСА, 1998. — 51 с.
13. Резник С.Д., Игошина И.А. Управление персоналом: Тесты и конкретные ситуации. — Пенза: ПГАСА, 2000. — 136 с.
14. Смирнова Е. Тест: Вы ищете работу? / Ровесник. — 1996. — № 4.
15. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. — М.: Зерцало, 1998. — 218 с.
16. Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство — М.: Институт психотерапии, 2001. — 256 с.

Приложение.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

1. Моделирование и количественная оценка качеств руководителя современного типа: отечественный и зарубежный опыт (с использованием анкетного опроса руководителей эффективно действующих фирм (компаний, учреждений)).
2. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умения управлять самим собой (модель персонального менеджмента).
3. Система тестов в сфере персонального менеджмента.
4. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
5. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
6. Разработка общих требований к формированию системы персонального менеджмента.
7. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
8. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
9. Система тестов для определения индивидуальных склонностей личности.
10. Освоение новой работы и адаптация в трудовом коллективе.
11. Анализ факторов, влияющих на самоуправление менеджером своей личной карьерой.
12. Разработка технологии поиска и получения работы.
13. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
14. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
15. Технология текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности руководителя.

16. Разработка организационных принципов распорядка рабочего дня руководителей.
17. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержания управленческого труда.
18. Методы выработки и принятия управленческих решений по приоритетам.
19. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.
20. Анализ практики организации и техническая оснащенность рабочих мест менеджеров.
21. Рекомендации по совершенствованию организации личного труда менеджеров.
22. Информационное обеспечение деятельности менеджера.
23. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера.
24. Анализ работы менеджера с документами.
25. Подготовка к служебной командировке.
26. Записная книжка в работе менеджера.
27. Методы рационализации личного труда менеджера.
28. Умение слушать: практические рекомендации.
29. Анализ подготовки руководителей к публичным выступлениям.
30. Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров.
31. Анализ практики проведения деловых совещаний и практические рекомендации.
32. Разработка должностных требований к секретарю руководителя.
33. Разработка практических рекомендаций по взаимодействию руководителя и секретаря.
34. Правила этикета в работе руководителя и секретаря.
35. Разработка практических рекомендаций по самоорганизации здоровья менеджера.
36. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда руководителя.
37. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
38. Организация и проведение презентаций.
39. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
40. Оценка эффективности организации управленческого труда на предприятии.

Персональный менеджмент/Резник/ВО
new Цена 44



20323303032983400060

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Раздел 1. ОСНОВЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
Тема 1. Сущность и содержание персонального менеджмента	5
1.1. Тест «Умение управлять самим собой»	6
1.2. Тест «Организованный ли Вы человек?»	22
1.3. Ситуации	27
Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ	28
Тема 2. Определение жизненных целей	29
2.1. Тест «Как определить Ваши жизненные цели?»	29
2.2. Ситуации	30
Тема 3. Выбор карьеры	30
3.1. Тест «Каков Ваш характер?»	31
3.2. Тест «Определение типа характера»	34
3.3. Тест «Ваши профессиональные склонности»	35
3.4. Тест «Как стать миллионером?»	38
3.5. Ситуации	41
Тема 4. Технология поиска и получения работы	42
4.1. Тест «Как искать работу?»	42
4.2. Ситуации	46
Тема 5. Факторы успеха на новой работе	47
5.1. Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»	47
5.2. Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»	48
5.3. Тест «Авторитет работника в коллективе»	51
5.4. Тест «Какой Вы коллега?»	52
5.5. Ситуации	54
Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ	57
Тема 6. Время руководителя и эффективность его использования	58
6.1. Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»	58
6.2. Тест «Умаете ли Вы ценить время?»	60
6.3. Тест «Оценка эффективности труда и отдыха работника»	62
6.4. Ситуации	64

Тема 7. Планирование личной работы руководителя	77
7.1. Тест «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»	77
7.2. Тест «Оценка системы личной работы»	78
7.3. Ситуации	80
Раздел 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ	82
Тема 8. Принятие решений	83
8.1. Тест «Решительны ли Вы?»	83
8.2. Тест «Принятие решений»	85
8.3. Ситуации	87
Тема 9. Делегирование полномочий	88
9.1. Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»	89
9.2. Ситуации	90
Раздел 5. РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ	93
Тема 10. Рабочее место руководителя	93
10.1. Тест «Как Вы относитесь к бумажному потоку?»	94
10.2. Ситуации	96
Тема 11. Информационное обеспечение работы менеджера	97
11.1. Тест «Опрос по методу Мюнстеберга»	98
11.2. Тест «Повышение Вашего внимания»	98
11.3. Ситуации	100
Тема 12. Пути рационализации личного труда руководителя	101
12.1. Тест «Умеете ли Вы говорить и слушать?»	101
12.2. Тест «Какой Вы собеседник?»	102
12.3. Тест «Какая у Вас память?»	103
12.4. Тест «Эффективность ведения телефонных разговоров» ..	106
12.5. Ситуации	107
Раздел 6. КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА	109
Тема 13. Искусство убеждения	110
13.1. Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»	110
13.2. Тест «Каков Ваш творческий потенциал?»	112
13.3. Ситуации	115
Тема 14. Публичное выступление	115
14.1. Тест «Владеете ли Вы аудиторией?»	116
14.2. Ситуации	117
Тема 15. Деловое общение	118
15.1. Тест «Как вести деловые переговоры?»	118
15.2. Тест «Как вести себя на переговорах?»	119

15.3. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»	121
15.4. Ситуации	123
Тема 16. Эффективная подготовка собраний и совещаний	124
16.1. Тест «Как расставить стулья к совещанию?»	125
16.2. Ситуации	126
Тема 17. Секретарь руководителя	127
17.1. Тест «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»	127
17.2. Ситуации	128
Раздел 7. РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	130
Тема 18. Самоорганизация здоровья руководителя	130
18.1. Тест «Здоровы ли Вы физически?»	131
18.2. Тест «Рациональное питание»	132
18.3. Ситуации	133
Тема 19. Эмоционально-волевые резервы работоспособности	134
19.1. Тест «Границы Вашей решимости»	135
19.2. Тест «Насколько Вы терпимы?»	136
19.3. Тест «В какой степени Вы уверены в себе?»	138
19.4. Тест «Умее ли Вы быть счастливым?»	140
19.5. Ситуации	142
Тема 20. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе	143
20.1. Тест «Степень напряженности»	143
20.2. Тест «В какое время суток Ваша работоспособность наибольшая?»	145
20.3. Ситуации	146
Тема 21. Имидж менеджера	146
21.1. Тест «Приятно ли с Вами общаться?»	147
21.2. Тест «Обаятельны ли Вы?»	147
21.3. Тест «Любят ли Вас люди?»	148
21.4. Ситуации	149
Тема 22. Личный самоконтроль процесса деятельности и результатов	150
22.1. Тест «Оценка системы личной работы»	150
22.2. Тест «Эффективность руководства»	150
22.3. Тест «Неэффективный руководитель»	154
22.4. Ситуации	155
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	156
Приложение. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)	157