

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине
(модулю)

Б1.В.ДВ.3.2 Самоменеджмент: Управление временем

Тема № 1. Сущность и содержание персонального менеджмента.

1.1 Общая модель качеств современного менеджера.

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

В книге «Курс для высшего управленческого персонала» одна из классификаций требований к руководящему персоналу содержит следующие качества:

1. Высокий интеллект.
2. Способность к достижению поставленных целей.
3. Готовность принимать на себя ответственность.
4. Способность выступать в роли мудрого советчика и консультанта.
5. Способность чувствовать себя уверенно в путанице организационных взаимоотношений и событий.

Сюда же добавляются:

- Большая выдержка, крепкие нервы и целенаправленность;
- Дружественное, приветливое, но деловое обращение с людьми.

1.2 Моделирование системы персонального менеджера.

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

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

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

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

Изучив курс «Персонального менеджмента», менеджер должен знать:

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

- Правила подготовки и проведения совещаний.
- Правила адаптации в коллективе.
- Правила делового этикета.
- Критерии оценки уровня организации личного труда руководителя.
- Правила создания и поддержания собственного имиджа.

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

Современный менеджер должен уметь:

- Анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации.
- Планировать личную работу.
- Организовать свое рабочее место.
- Готовить деловые письма.
- Работать с информацией, пользоваться записной книжкой.
- Тренировать память.
- Разговаривать по телефону.
- Подготовиться и добиться успеха в командировке.
- Выступить публично.
- Взаимодействовать с секретарем.
- Управлять своими эмоционально-волевым потенциалом.
- Формулировать жизненные цели.
- Принимать решения.
- Находить и получать хорошую работу.
- Организовывать эффективную презентацию.
- Оценивать эффективность организации управленческого труда.

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

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

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

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

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

- Теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места.
- Методику рационального производственного обучения.
- Теорию управленческих процессов.

Концепция ЦИТ охватывает сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики.

Тема № 2. Управление личной карьерой.

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

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

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

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

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

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

Этап 1: 20-24 года – начало карьеры

Этап 2: около 30 лет – приобретение определенной компетенции

Этап 3: около 40 лет – анализ достижений и рассмотрение возможностей для серьезных перемен.

Этап 4: около 50 лет – подведение итогов профессиональной карьеры и подготовка к ее завершению

Этап 5: около 60-65 лет – переход к внеслужебной жизнедеятельности.

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

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

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

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

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

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Самомаркетинг – влияние личных особенностей на выбор карьеры – управление профессиональной карьерой

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того, чтобы они могли нести эту ответственность, им необходимы помощники. Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручению работы своим подчиненным. Перепоручить, т.е. делегировать работу – значит дать задание тому, кто успешно справится в нем.

Делегирование можно считать одной из самых важных проблем в управлении и, вместе с тем, одной из самых сложных и актуальных.

Делегирование полномочий обеспечивает возможность принятия наилучших решений и создает соответствующие условия для их успешной реализации, так как на более низких уровнях системы управления специалистов и лучше учитываются обстоятельства, влияющие на качество выполнения решений. Делегирование полномочий способствует повышению ответственности исполнителей за порученное им дело, лучшему проявлению их способностей и инициативы, оно учит людей руководствоваться прежде всего

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 руководящей работы, а если они есть, то делегирование позволит их развить.

Тема № 3. Управление собственным временем

Трудно воспитать делового человека, если он не научится ценить время. Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Вспомним шуточный тезис А. Чехова: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Власть над временем дается только тому, кто обрел власть над собой, овладел умением управлять собой, с уважением относится ко времени.

Мы, казалось бы, теряем минуты, а незаметно проходит вся жизнь. И поэтому так важно уделять внимание в наше стремительно летящее время разумному использованию этого, так быстро ускользающего ресурса.

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены управлением своим временем. По мнению С. Кови, автора бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера», существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем.

Классификация затрат рабочего времени. Для того чтобы организовать свое время, уметь его правильно учитывать, анализировать, планировать, необходимо прежде всего классифицировать затраты времени по различным признакам. Например:

- 1- Классификация работ по их содержанию, когда они делятся на комплексные, экономические, технические и т.д.
- 2- Классификация работ по характеру побудительных причин (например, собственная инициатива подчиненных, распоряжение начальства, инициатива общественных организаций и др.).
- 3- Классификация по срочности выполняемых работ (например, вопросы перспективные, текущие и т.д.).

- 4- Классификация по формам деятельности (индивидуальная работа, собрания, совещания, прием посетителей, телефонные разговоры, обход и т.п.).
- 5- Классификация по функциям руководства (планирование, организация, распорядительность, мотивация, учет и контроль).

Значение решений. Каждый день в своей жизни мы принимаем решения — большие и малые, связанные с личными или профессиональными, служебными делами.

Решение — продукт деятельности любого менеджера.

Своевременное принятие хороших решений — главная задача менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь непоправимые последствия. Так же дорого может стоить пусть и хорошее, но несвоевременно принятое решение. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна менеджеру. Для этого необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Виды служебных документов

Документы учреждений, организаций и предприятий принято различать по видам деятельности, наименованию, месту составления и т.д.

Наиболее крупными группами документов по видам деятельности являются организационно-распорядительные, финансово-расчетные, справочно-информационные.

По наименованиям документы подразделяются на уставы, положения, приказы, протоколы, инструкции, планы, отчеты, акты и т.п. Однако классифицировать документы по наименованиям не всегда целесообразно, так как зачастую документы одного и того же наименования выполняют различную роль. Например, протокол производственного собрания и протокол разногласий по договору поставки имеют совершенно различное назначение и относятся к различным системам документации. Ничего общего нет между заявлением о приеме на работу и заявлением об открытии расчетного счета в банке.

По месту составления документы делятся на внутренние и внешние. Внутренняя документация создается данным учреждением и отражает внутриучрежденческие операции. Совокупность внутренних документов обеспечивает потребности учреждения в документировании его деятельности. Возникновение внутренней документации регулируется нормами, установленными данным учреждением.

К внешним относятся документы, полученные учреждением извне или направленные им другим организациям или лицам. Они характеризуют деятельность данного учреждения через взаимоотношения с другими организациями. Однако следует отметить, что этот признак классификации применим лишь при рассмотрении комплекса документов конкретного учреждения.

По количеству отраженных в тексте вопросов документы делятся на простые и сложные.

Под простыми понимаются документы, содержание которых посвящено одному вопросу (факту, событию, явлению). Такие документы легко обрабатываются, регистрируются, контролируются. В сложных документах отражается несколько вопросов. Это влечет за собой значительные трудности в работе с ними как в делопроизводстве, так и в архиве. Необходимо стремиться к сокращению числа сложных документов и замене их простыми. Практика показывает, что в большинстве случаев подготовка сложных документов не вызывается необходимостью.

Рассмотрим следующие наиболее крупные группы документов по видам деятельности.

Сложность и разнообразие управленческих задач и методов, необходимых для их реализации, большие объемы информации, которые требуется хранить и перерабатывать, и ряд других факторов организационного управления предъявляют высокие требования к организации рабочих мест руководителей, технике информационного обслуживания и применяемым средствам механизации и автоматизации управленческого труда.

Требования к служебным документам

Они регламентируются государственными стандартами на организационно-распорядительную документацию. Сокращение документации и уменьшение трудоемкости ее составления являются сегодня одной из актуальных задач для всех учреждений, организаций, предприятий. Один из путей ее эффективного решения — унификация и стандартизация документов как по форме, так и по содержанию, выработка единых научно обоснованных правил подготовки документов, разработка и внедрение государственных стандартов на документы.

В бланке, в соответствии с требованиями стандартов, указываются:

- герб страны;
- эмблема организации или предприятия;
- изображение правительственных наград;
- наименование министерства или ведомства;
- полное наименование учреждения, организации или предприятия (в скобках сокращенное, если таковое имеется);
- наименование структурного подразделения;
- адрес учреждения;
- название вида документа или место для него;
- дата;
- индекс;
- ссылки на индекс и дату входящего документа;
- место составления документа.

Каждое учреждение, организация, предприятие должны иметь два вида бланков — бланки для служебных писем и бланки для всех других видов документов. Применение бланков повышает культуру управленческого труда, придает информации официальный характер, облегчает исполнение и дальнейшее использование документа.

Организация работы с документами — это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами с момента их создания или получения до уничтожения или передачи на архивное хранение.

К таким работам можно отнести: прием и регистрацию, рассмотрение документов руководителями, порядок прохождения Документов в организации, их исполнение, контроль исполнения, формирование дел, подготовку и передачу дел в архив.

При решении задач документационного обеспечения управления реальной необходимостью стало использование электронной техники. Использование ЭВМ идет по двум основным направлениям:

- документирование;
- организация работы с документами.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности деятельности любой организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения. Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обеспечении управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического, лингвистического и др.).

Неотъемлемыми качествами документов должны быть грамотность, краткость изложения и четкость формулировок.

Организация работы с документами—это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителями, порядок прохождения документов в организации, их исполнение, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача их в архив.

Тема № 4. Рабочее место информационное обеспечение работы менеджера.

Работая в своем офисе или кабинете, менеджер ежедневно пользуется различными техническими устройствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя.

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

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

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

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

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

- 1- черты характера
- 2- профессиональные склонности
- 3- способность и опыт
- 4- происхождение

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

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

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

Работой можно называть деятельность, способствующую выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающую при этом общественное положение и необходимый материальный достаток. Найти любимую работу — значит найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и вашими мечтами, навыками и личными качествами. Следовательно, прежде чем приняться за поиски работы, которая нравится и кото-

рая даст вам намного больше, чем просто деньги, следует тщательно выяснить, что вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают свои знания и свой потенциал либо, наоборот, завышают их.

Как известно, в мире существуют и высокообразованные «нули», и менее образованные, не очень-то и талантливые люди, но умеющие правильно продать то малое, чем они обладают. Советы специалистов в области человеческих ресурсов часто сводятся к следующему:

- учитесь правильно оценивать свою значимость;
- постоянно работайте над своей личностью;
- расширяйте свои знания,
- учитесь правильно «подавать» себя.

Наконец-то ваше усилие увенчалось успехом: работодатель заинтересовался вашим предложением и пригласил вас на собеседование в определенное место и время. Ответ на такое приглашение нужно дать незамедлительно, причем в той же форме, в какой сделано приглашение: если вы получили письмо, напишите ответ; если вам позвонили по телефону, тоже позвоните.

После того как вы получите работу, перед вами встанет новая проблема: как согласовать условия работы и правильно заключить контракт. Тому, кто настроен на престижную работу, почти неизбежно придется работать по контракту.

Контракт — это срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме, на определенный срок, и уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта работник не имеет права. Если вы уверены в своей способности быть полезным организации, то наиболее выгоден краткосрочный контракт, который позволяет чаще поднимать вопрос о повышении зарплаты.

Контрактные формы найма и оплаты труда получили широкое распространение во всем мире во многих отраслях и видах деятельности. Опыт показывает, что эта форма является одной из наиболее приемлемых для рыночной экономики. Такая форма соглашения дает возможность предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальному случаю. Введение дополнительной взаимной ответственности способствует созданию оптимальных условий для реализации целей обеих сторон.

Контракт может предусматривать и право работодателя по истечении контракта не возобновлять его без объяснения причин. Уволить постоянного работника без объяснения причин не позволяет практически ни одно трудовое законодательство.

Если вы участвуете в составлении контракта, то постарайтесь включить в него точно сформулированные положения, однозначно определяющие как ваши права и обязанности, так и обязательства администрации.

Если вам предлагают подписать подготовленный без вашего участия контракт, прежде всего, внимательно с ним ознакомьтесь. Если есть возможность, покажите этот контракт квалифицированному юристу, чтобы избежать всякого рода неожиданностей.

Получить хорошую работу непросто, но удержаться на ней, а тем более продвигаться — задача не менее сложная. Здесь мало добросовестно выполнять свои обязанности, ибо только этого недостаточно. При острой конкуренции компетентность и трудолюбие сами по себе уже не являются гарантиями дальнейшего успеха.

Так же как и культура страны влияет на людей, проживающих в ней, так и культура организации оказывает влияние на стиль работы и жизнь своих сотрудников. В связи с этим вновь поступившему работнику очень важно принять во внимание те специфические особенности, которые присущи данной организации.

Фирмы и организации могут значительно отличаться друг от друга по манере ведения дел. Практика работы на предыдущем месте может оказаться совершенно неприемлемой для нового окружения. По этой причине многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному введению их в профессию.

Шесть правил, чтобы понравиться людям:

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Чаще улыбайтесь.
3. Помните, что каждому приятно слышать свое имя.
4. Будьте хорошим слушателем.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Искренне вникайте в собеседника, признавая его значительность.

Тема № 5. Методы рационализации личного труда руководителя

Существует много факторов, влияющих на личную организацию руководителя. Некоторые советы могут показаться простыми до примитивности, и тем не менее польза от них может быть весьма значительной. Существуют известные науке управления принципы и правила, которые следует свести воедино, превратив их в полезные привычки, доведенные до автоматизма.

Поток материала для чтения руководителем в виде деловых писем, газет, специальных публикаций, циркуляров, частной корреспонденции, служебных записок и т.п. становится все более насыщенным.

Примерно 30% своего времени менеджеры тратят на чтение деловых бумаг. Поэтому совершенствование техники чтения означает совершенствование организации собственного труда, возможность выиграть время.

В любой ситуации общения есть три основных ступени.

Ступень первая. Остановись и оцени обстановку, прислушайся к своему отношению к ней.

Ступень вторая. Посмотри на человека: что он пытается выразить своими жестами и мимикой?

Ступень третья. Слушай беспристрастно, что тебе хотят сказать.

Беда многих руководителей и вечно куда-то спешащих деловых людей состоит в том, что они не умеют быть терпеливыми и внимательными слушателями. Эффективность слушания во всем мире падает. Мы запоминаем не более 25% из того, что слышим. В итоге возникает необходимость повторять, переделывать, терять время.

Необходимо привыкать к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать материал после чтения. Обработывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять стадий:

- обзор;
- постановку вопроса;
- чтение;
- обобщение;
- повторение.

Основой укрепления памяти является наблюдательность. После наблюдения наступает этап ассоциативного мышления. Существуют три «естественных закона запоминания»: метод связок, система зацепок, тренировка наблюдательности.

Многообразие видов записных книжек можно объединить в три основные группы:

- записные книжки с алфавитом;
- ежедневники;
- обычные записные книжки.

Целесообразнее записывать необходимую информацию в записную книжку, которая должна быть компактной и выполнять функцию «оперативной памяти».

Для того чтобы выслушать доклад или лекцию, необходимо придерживаться следующих правил:

- подготавливайтесь к слушанию;

- слушайте с максимальным вниманием;
- слушайте и одновременно записывайте;
- не откладывайте разбор записанного.

Руководитель должен избегать длительных телефонных разговоров. Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимное представление;
- введение собеседника в курс дела;
- обсуждение ситуаций;
- заключение.

Чтобы избежать неудобств и потерь времени в командировке, правильно к ней подготовьтесь. Составьте план вопросов (дел), которые нужно решить до отъезда и в командировке, а также перечень личных атрибутов поездки и деловых бумаг, которые нужно взять с собой.

Чтобы успевать сделать больше за малый период времени, в командировке требуется личная организованность и самодисциплина:

- определите главные задачи поездки;
- научитесь проявлять решительность;
- не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личный контакт;
- ведите записи, не полагайтесь на память;
- начинайте рабочий день как можно раньше и используйте его полностью.

Тема № 6. Коммуникации в работе менеджера.

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией и т.д.

Существует два основных способа добиться того, чтобы собеседник поступил так, как хотите вы:

- убедить, заинтересовать;
- заставить.

При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения.

Если же ни то, ни другое не удастся, придется идти на взаимные уступки, т.е. постараться

достичь компромисса. Компромиссные соглашения весьма ненадежны, ибо понесенные

потери подталкивают к невыполнению договоренностей.

Наиболее высокие и надежные результаты достигаются не прессингом, а умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

Процедура убеждения включает в себя четыре основных вида убеждающих воздействий:

- информирование;
- разъяснение;
- доказательство;
- опровержение.

Хорошо проверена (в частности, опытом удачных рекламных кампаний) классическая

схема последовательного воздействия на сознание человека: внимание — интерес —

желание — действие.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию.

Вместе с тем, мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют

произносимым словам.

Привлечь и удержать внимание помогают визуальные средства: видеосюжеты, слайды, плакаты. Большой убедительностью обладают графики, схемы, диаграммы, табличный материал.

Подготовка к выступлению—это предварительная работа над выступлением. Она

включает: продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста,

репетицию выступления.

Чтобы научиться легкому и красивому владению речью, следует обратиться к ее технике.

Строение речевого аппарата, особенности голоса человека, речевое дыхание, артикуляция

звуков, дикция, логическая пауза и логическое ударение, интонация, особенности

выступления в больших и малых аудиториях, использование микрофона — таковы

основные понятия, изучаемые в плане техники речи.

К числу важнейших речевых умений, над приобретением и совершенствованием которых следует постоянно работать, могут быть отнесены:

- умение организовать речь;
- умение вести монолог;
- умение правильно строить фразы;
- умение индивидуализировать речь;
- умение выбрать стилистические средства;
- умение варьировать композиционные приемы.

Важное место среди многообразных свойств и качеств личности принадлежит культуре

мышления выступающего. Этические нормы должны соответствовать всей деятельности выступающего с момента подготовки до самокритичного анализа состоявшейся встречи с людьми.

Особое внимание заслуживает методика использования фактов как средства аргументации.

Чтобы осмыслить положительные и отрицательные стороны своего выступления,

необходимо чаще практиковать выступления.

Более 70% времени деловой человек тратит на общение. Поэтому от того, насколько

грамотно оно построено, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами — это и многое другое зависит

именно от искусства делового общения.

Достижение согласия, равновесия, консенсуса стало возможным благодаря переговорам между людьми, а иногда человека и с самим собой. Иначе говоря, переговоры

являются средством достижения желаемых результатов.

При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить об определенной последовательности, в которой происходит переговорный процесс. Обычно

выделяют три последовательных этапа переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В заключение деловой встречи целесообразно провести критический самоанализ итогов переговоров.

В наш век, когда границы имеют весьма условное значение, не последнюю роль играет учет руководителем национального стиля ведения переговоров его оппонентом, поскольку любая страна имеет свои национальные особенности и традиции. Соблюдение этих канонов и должно положить начало успешным переговорам.

Секретарь является личным организатором руководителя, помогает ему в планировании рабочего времени и в выполнении намеченных мероприятий, освобождает от выполнения вспомогательно-технических операций, фильтрует потоки коррес-

понденции, телефонные вызовы и посетителей. Секретарь — это лицо не только своего руководителя, но и учреждения в целом.

Совещания — это такой вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в назначенные время и месте для обсуждения проблемы, затрагивающей их интересы, и для нахождения возможных решений в соответствии с поставленной целью.

Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.

Тема № 7. Самоорганизация здоровья и резервы работоспособности руководителя

Физкультура является порой единственным средством для того, чтобы сделать организм здоровым, крепким и избавиться от многих хронических заболеваний. Следует взять в привычку систематические занятия зарядкой, производственной гимнастикой или просто совершать прогулку. Благоприятное влияние физической активности сказывается чувством бодрости, хорошего настроения на целый день.

Основой жизнедеятельности человека служит непрерывный обмен веществ между организмом и внешней средой. Поэтому пища, находящаяся каждый день в рационе, должна содержать в достаточном количестве в оптимальном соотношении все необходимые организму питательные вещества.

Питание — важнейший фактор, определяющий здоровье человека. Правильное, полноценное питание способствует профилактике заболеваний, повышению работоспособности и продлению активной жизни, создает условия для укрепления иммунной системы, адаптации к окружающей среде.

Сон — это отдых, но в то же время он является важной функцией организма. Продолжительность и качество сна зависят от деятельности человека в течение дня. Хроническое недосыпание может вызвать язвенную болезнь, экзему, импотенцию и др. Самое подходящее время для сна — ночь.

Закаливание означает укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим напряжение. Закаливание приспособливает организм только к тому фактору, в отношении которого его в течение продолжительного времени систематически закаливали. Процесс закаливания организма должен проходить постепенно, процедуры закаливания следует проводить осторожно, понемногу увеличивая их интенсивность. При выборе закаливающих процедур следует учитывать индивидуальные особенности организма.

Дыхание — синоним жизни, своеобразный ключ к скрытой жизни нашего тела. Знание устройства и механизма работы органов дыхания необходимо каждому человеку.

Важное значение для работоспособности руководителя имеют тишина и окружающие нас цвета.

Важное значение для работоспособности и здоровья имеет положительное эмоциональное состояние. Чтобы сохранить творческую активность, руководитель должен жить и работать в атмосфере доброжелательности.

Неблагоприятное воздействие на здоровье оказывает состояние стресса. Существуют две основные формы снятия стресса:

- изменение психотравмирующей ситуации;
- контролирование (регулирование) своего эмоционального состояния.

Труд менеджера требует периодического отдыха, смены рода занятий, локализации стрессовых ситуаций. Большое распространение для уменьшения стресса получили различные релаксационные методики и аутогенная тренировка.

При выполнении напряженной работы для руководителя важна тренированность нервной системы. Общение с домашними животными помогает снять стресс.

Нервная реакция и высокие нервные напряжения являются следствием неправильного поведения руководителя. С этим необходимо бороться.

Специалисты рекомендуют применение некоторых правил для раздражительных людей:

- не оставайтесь со своими неприятностями наедине;
- умейте вовремя отвлечься от забот;
- не впадайте в гнев;
- иногда уступайте;
- делайте что-нибудь хорошее для других;
- начинайте обычно с важного;
- не бывает совершенных людей;
- позвольте и другим быть самим собой;
- всех не перегонишь;
- не замыкайтесь в себе.

Огромный вред здоровью наносят курение и употребление алкоголя. Борьба с этими привычками — особая забота каждого делового человека.

Многообразие особенностей мышления руководителя можно представить следующим примерным перечнем. В частности, в процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны-дела и влияющие факторы;
- практично и обоснованно, уметь отличить действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого;
- не консервативно, нешаблонно, сочетая преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства;
- оперативно, быстро реагируя на изменение производственной и хозяйственной обстановки, принимая самостоятельно наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;
- последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не зарываясь в текущих мелочах.

Чтобы упорядочить процесс мышления, можно использовать современные методы и средства. Одним из них является «Алгоритм решения управленческих проблем» (АРУП).

Он позволяет контролировать такие свойства мыслительного процесса, как инертность, стереотипность, фантазия, воображение и интуиция.

Этот алгоритм содержит три относительно самостоятельные подсистемы:

Постановка управленческой проблемы.

Решение проблемы (процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления).

Принятие решения (система действий, связанных с выбором лучшего варианта).

В постановку проблемы входит несколько элементов.

1. Анализ ситуации:

- а) всестороннее осмысливание трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;
- б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;
- в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. Формирование проблемы. Предполагает четкое описание противоречия между средствами и целями (оно отражает степень напряженности проблемной ситуации).

3. Построение проблемы:

а) выделение и четкое описание главного звена в проблеме;

б) определение всего круга вопросов, решение которых необходимо для решения центрального вопроса;

в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. Классификация проблемы, т.е. отнесение ее к определенному типу:

а) по функциональному критерию—аналитическая или конструктивная;

б) по назначению — стратегическая (ключевая) или тактическая;

в) по источнику — следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;

г) по разрешимости — разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе даже с помощью извне);

д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема и структурно простая;

е) по периодичности — регулярная (постоянно возникающая при определенных условиях) или эпизодическая, случайная;

ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (разрешимая собственными силами специалистов-практиков и управленцев).

Тема № 8. Имидж менеджера

Специфика деятельности менеджера заключается в постоянном общении с людьми. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителем, клиентами. Поэтому одна из важнейших задач менеджера — научиться оставлять о себе хорошее впечатление, научиться формировать собственный имидж.

В переводе с английского имидж — это образ. Визуальная привлекательность личности. Счастлив тот, кто обладает от Бога привлекательным имиджем. Но, как правило, многие обретают известность благодаря искусству самопрезентации. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Имиджем менеджера называют комплекс его внешних и внутренних качеств, ставший достоянием общественности.

Что же является составляющими частями имиджа? Это привлекательный внешний вид, умение вести себя в обществе, представить себя и свою работу путем организации презентаций, связей с прессой.

Специфика деятельности менеджера предъявляет весьма серьезные требования к его внешнему облику. Внешний облик — первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности и респектабельности.

Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый — таков внешний облик делового человека, доброжелательно воспринимаемого окружающими партнерами и клиентами. И дело здесь не в какой-то изысканности вкуса, а в том, что внешность такого человека свидетельствует о его уважении к людям.

Как и у всякой профессиональной группы людей, у менеджеров и предпринимателей сложился определенный стереотип в отношении одежды. Посетив любую международную ярмарку или выставку, вы заметите, что большинство стендистов проявляют удивительное сходство взглядов в выборе цвета галстука, сорочки или костюма.

В настоящее время многие предприниматели считают с советами модельеров. основополагающим принципом при составлении гардероба, по их мнению, должна стать универсальность одежды.

Деловой этикет — форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Без соблюдения этих норм невозможны деловые, политические, культурные отношения, ибо мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений.

Современный этикет наследует обычаи и традиции практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются не только представителями какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту и на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах.

Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

Каждый человек имеет какой-то имидж и стремится произвести хорошее впечатление. Это даст уверенность, будто вы именно тот, кто очарует покупателя, оставит на себе взгляд босса или о ком подумают «охотники за головами» из конкури-

рующей фирмы. Это не должно быть что-либо столь же нехитрое, как ношение яркого галстука в горошек или же диковинной шляпы. Это не может быть чем-то из вашего внешнего вида, оно обязательно проявится в манере вашего поведения. Ваш имидж — это восприятие вас другими людьми. Имидж — образ вашей личности в глазах окружающих. Он складывается из того, как вы смотрите, говорите, одеваетесь и действуете; как отражаете ваши способности и моральные качества, позу и движения тела; аксессуары и окружение, компанию, в которую вы ходите, и т.д.

Необходимо, чтобы ваш имидж соответствовал не только вашим внутренним качествам, но и подходил к долгосрочным целям карьеры, равно как и характеру вашей компании, и был привлекательным для самых широких слоев населения.

Внимательно относитесь к подбору одежды. Предпочитайте качество количеству.

Изучайте правила делового этикета, это поможет создать о вас благоприятное впечатление.

Используйте организацию презентаций как эффективное средство представления вашей работы.

Не избегайте связей с прессой. Это наилучшее средство знакомства общественности с вами и вашей работой.

Система «Паблик рилейшнз»

Любой организации необходимо уделять постоянное внимание своему благополучию, а данное благополучие во многом опирается на популярность. У компаний практически нет выбора в возвышении себя через средства массовой информации. Все они с их помощью контактируют с самой широкой своей аудиторией, нравится им это или нет. Некоторые фирмы имеют репутацию, которая складывалась годами и которую невозможно было построить, сказав лишь несколько слов. Все дело в том, что публика путем длительного наблюдения и сравнения решает, какую репутацию имеют те или иные компании, и таким образом она дает им определенную характеристику. Многие организации принимают волевые решения относительно имиджа собственной корпорации и пытаются достичь этого через средства массовой информации. Если нет ничего очевидно противоречивого, то та или иная компания обязательно окажется для публики такой, какой она себя показывает или как она о себе говорит. То же самое, конечно, можно сказать и об индивидуальном имидже — вы именно тот, как о себе говорите или как себя ведете.

Совершенно очевидно, что компании, которые определенно желают представить публике конкретный имидж, добьются успеха, если постоянно будут общаться с ней через средства массовой информации (СМИ). Основными механизмами формирования общественного мнения являются СМИ. Помимо этого, используется целый ряд других форм и методов воздействия на сознание людей специалистами PR (Public Relation), управленцами.