МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ   
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Озерский технологический институт -

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения

высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

(ОТИ НИЯУ МИФИ)

КАФЕДРА Экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  | **УТВЕРЖДАЮ:**    Директор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.А. Иванов  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021г. |

**Учебно-методический комплекс**

Дисциплина «Персональный менеджмент»

Специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Согласовано:**  Зав. кафедрой ЭиУ  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.А. Посохина  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014г. |

**014 г.**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ   
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Озерский технологический институт -

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения

высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

(ОТИ НИЯУ МИФИ)

КАФЕДРА Экономики и управления

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.А. Иванов

«… »\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Персональный менеджмент**

Специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Квалификация выпускника специалист

Форма обучения очная

г. Озерск, 2021 г.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Персональный менеджмент – это целенаправленное, последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально использовать свое время и свои возможности

Цель изучения данного курса научить будущего экономиста искусству управления самим собой, освоить приемы персонального менеджмента, что позволит:

- эффективно организовать свой личной труд и труд своих подчиненных;

1. кратчайшим путем достигнуть профессиональных и жизненных целей;
2. повысить свой квалификационный уровень;
3. избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность;

- получать удовлетворение от выполняемой работы.

2.МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Персональный менеджмент» входит Блок 1 «Дисциплины (модули)» в формируемую участниками образовательных отношений часть основной образовательной программы специалитета «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Общая трудоёмкость изучаемой дисциплины составляет 72 часа (2 ЗЕТ), из них 32 часа контактной работы и 40 часов самостоятельной работы.

3. КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ / ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАЗОВАНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА ПО ЗАВЕРШЕНИИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате изучения данной дисциплины студенты должны:

1. овладеть искусством и наукой самоуправления;
2. изучить методы и прием управления личной карьерой;
3. знать приемы рационализации собственного труда;
4. ознакомиться с техникой и приемами убеждения, расположения к себе людей;

- знать приемы повышения и сохранения своей работоспособности.

Перечень компетенций:

|  |  |
| --- | --- |
| УК-6 | Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни |
| УКЦ-3 | Способен ставить себе образовательные цели под возникающие жизненные задачи, подбирать способы решения и средства развития (в том числе с использованием цифровых средств) других необходимых компетенций |

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа (2 ЗЕТ).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел учебной дисциплины | Недели | Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | Текущий контроль успеваемости *(неделя, форма)* | Аттестация раздела *(неделя, форма)* | Максимальный балл за раздел |
| Лекции | Практ. занятия/ семинары | Самрстоятельная работа |
| 2 семестр | | | | | | | | |
| 1 | История, сущность, содержание, моделирование системы персонального менеджмента | 1,2 | 2 | 2 | 4 |  |  |  |
| 2 | Управление личной карьерой. Определение жизненных целей. Выбор карьеры. Технология поиска и получения работы. Факторы успеха | 3,4 | 2 | 2 | 6 | Опрос – 3 неделя |  | 5 |
| 3 | Управление собственным временем. Планирование личной работы | 5,6 | 2 | 2 | 2 | Деловая игра – 6 неделя |  | 10 |
| 4 | Принятие решений и делегирование полномочий. Пути рационализации личного труда руководителя | 7,8 | 2 | 2 | 8 |  | ДЗ – 8 неделя | 20 |
| 5 | Рабочее место и информационное обеспечение работы | 9,10 | 2 | 2 | 4 | Опрос – 10 неделя |  | 5 |
| 6 | Деловое общение. Искусство убеждения. Способы расположения к себе собеседника. Правила конструктивной критики | 11,12 | 2 | 2 | 4 | Деловая игра – 12 неделя |  | 10 |
| 7 | Работоспособность и личный самоконтроль. Самоорганизация здоровья. Эмоционально-волевые резервы работоспособности, психологическая подготовка к работе. Личный самоконтроль процесса деятельности и результатов | 13,14 | 2 | 2 | 8 |  | КР итоговая – 14 неделя | 20 |
| 8 | Анализ и оценка уровня организации труда специалиста, менеджера, руководителя | 15,16 | 2 | 2 | 4 |  |  |  |
|  | Зачет | | | | | | | 30 |
|  | Итого за 2 семестр: | | | | | | | 100 |

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В учебном процессе изучения дисциплины «Персональный менеджмент» предусмотрены деловые игры, разбор конкретных ситуаций, психологические тесты и тренинги для формирования и развития профессиональных навыков у студентов. Используются различные методики оценки*,* такие как:оценка своих возможностей и ограничений, Локус – контроль, «Дихотомический тест», «Цифровой тест»; «Поэтапный тест», сравнительный анализ особенностей социотипов и другие. Для самостоятельной работы студенты могут воспользоваться методическим кабинетом, материально-техническое оснащение которого предусматривает наличие компьютеров с выходом в Интернет для работы с Интернет ресурсами, включая справочную, учебную, методическую литературу, а так же компьютерные учебники и программы.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ.

На практических занятиях студенты оцениваются при помощи проведения опросов, деловых игр.

Контрольная работа №1. Итоговая контрольная работа по темам лекционного курса (тест). Работа включает 4 варианта.

Домашнее задание на тему «Оценка и анализ своих ограничений по методике «Вы сами».

Курсовое проектирование не предусмотрено.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
2. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – Спб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Г.С. Никифорова – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000. – 572 с.
4. Персональный менеджмент: Учебник для ВУЗов/ С.Д. Резник и др. – 2ое изд., перераб. и доп. – М,:ИНФРА-М, 2002-622с.

б) дополнительная литература

1. Швальбе Б., Швальбе Х,, Личность, карьера, успех. М. , 2002г.

2. Шепель В.М. Управленческая этика. –М.:Экономика 2003г.

3. Шипилини М.А. Технология саморазвития менеджмента: Учебное пособие.-Омск, 2000г.

4, Шипунов В.Г. , Кишкель Е,Н, Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии.- М.: Высшая школа, 2000,-304с.

в) программое обеспечение и Интернет-ресурсы:

-электронная библиотека;

-различные Интернет- источники.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Задачи по технической и методической поддержке самостоятельной работы студентов решает методический кабинет – структурное подразделение кафедры. Материально-техническое оснащение кабинета включает несколько компьютеров с доступом в Интернет, программами Microsoft Office: Word, Excel, Picture Manager и т.д. Имеется широкий выбор современной справочной, учебной, методической, периодической литературы, компьютерные учебники и программы.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС НИЯУ «МИФИ» по направлению подготовки (специальности) 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализации «Экономико- правовое обеспечение экономической безопасности.»

Автор: доцент, к.б.н., С.А. Посохина

Рецензент: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Программа одобрена на заседании Учебно-методического совета института

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение   
высшего профессионального образования

**«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»**

**Озерский технологический институт - филиал НИЯУ МИФИ**

*КАФЕДРА Экономики и управления*

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

Занятий по дисциплине *Персональный менеджмент*

на *\_\_\_\_\_\_\_* семестр 20\_\_\_\_/20\_\_\_\_ учебного года

для группы *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (1 курс)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Лекции |  | 16час. |
| 2. | Практические занятия |  | 16час. |
| 3. | Лабораторные занятия |  | – |
| 4. | Курсовое проектирование |  | – |
| 5. | Самостоятельная работа |  | 40час. |
| 6. | ВСЕГО |  | 72час. |
| 7. | Форма отчетности | зачет | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Календарный план составлен | |  | |  | | *С.А. Посохиной* | |
| *доцентом, к.б.н.* | |  | |  | | (И.О. Фамилия) | |
| (должность, ученое звание, степень) | |  |  | |  | |
|  | |  |  | |  | |
| Зав. кафедрой | *доцент, к.б.н.* | |  | | *С.А. Посохина* | |
|  | (ученое звание, степень) | |  | | (И.О. Фамилия) | |

2014 год

**ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**1 Темы лекций**

**Лекция 1.** История, сущность и содержание, моделирование системы персонального менеджмента.

**Лекция 2.** Управление личной карьерой. Определение жизненных целей. Выбор карьеры. Технология поиска и получения работы. Факторы успеха.

**Лекция 3.** Управление собственным временем. Планирование личной работы.

**Лекция 4.** Принятие решений и делегирование полномочий. Пути рационализации личного труда руководителя.

**Лекция 5.** Рабочее место и информационное обеспечение работы.

**Лекция 6.** Деловое общение. Искусство убеждения. Способы расположения к себе собеседника. Правила конструктивной критики.

**Лекция 7.** Работоспособность и личный самоконтроль. Самоорганизация здоровья. Эмоционально-волевые резервы работоспособности. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе. Личный самоконтроль процесса деятельности и результатов.

**Лекция 8.** Анализ и оценка уровня организации труда специалиста менеджера, руководителя.

**2 Темы практических занятий**

**Занятие 1.** Доклады по темам: история, сущность и содержание, моделирование системы персонального менеджмента.

**Занятие 2.** Опрос по теме лекции 2. Оценка своих возможностей и ограничений: тест - "Вы сами".

**Занятие 3.** Доклады по темам: управление собственным временем, планирование личной работы. Разработка индивидуального баланса успехов и неудач: жизненного плана, тестирование "Пути реализации карьеры". Кроссворды.

**Занятие 4.** Доклады по лекции 4. Соционическая типология личности по тестам: "Дихотомический тест"; "Цифровой тест"; "Поэтапный тест"; сравнительный анализ особенностей социотипов.

**Занятие 5.** Опрос по лекции 5. Составление табличной формы учета затрат рабочего времени. Разработка анкеты для анализа использования рабочего времени.

**Занятие 6.** Доклады по темам лекции 6. Деловая игра. Кроссворды. Локус – контроль.

**Занятие 7.** Итоговая контрольная работа.

**Занятие 8.** Доклады по темам: анализ и оценка уровня организации труда специалиста менеджера, руководителя.

**3 Название и объем лабораторных работ**

Лабораторные работы не предусмотрены.

**4 Курсовое проектирование**

Курсовое проектирование не предусмотрено.

**5 Самостоятельная работа студента**

5.1 Контрольные работы: темы, сроки выдачи и исполнения

Контрольная работа №1. Итоговая контрольная работа по темам лекционного курса (тест). Работа включает 4 варианта.

|  |  |
| --- | --- |
| Срок выдачи / исполнения  (неделя учебного семестра) | Контрольное мероприятие |
| 14 неделя / 14 неделя | Контрольная работа №1 (итоговая) |

5.2 Индивидуальные домашние задания: темы, сроки выдачи и исполнения

Домашнее задание на тему «Оценка и анализ своих ограничений по методике «Вы сами».

|  |  |
| --- | --- |
| Срок выдачи / исполнения  (неделя учебного семестра) | Контрольное мероприятие |
| 4 неделя / 8 неделя | Домашнее задание |

**6 Литература**

а) основная литература

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
2. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – Спб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Г.С. Никифорова – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000. – 572 с.
4. Персональный менеджмент: Учебник для ВУЗов/ С.Д. Резник и др. – 2ое изд., перераб. и доп. – М,:ИНФРА-М, 2002-622с.

б) дополнительная литература

1. Швальбе Б., Швальбе Х,, Личность, карьера, успех. М. , 2002г.

2. Шепель В.М. Управленческая этика. –М.:Экономика 2003г.

3. Шипилини М.А. Технология саморазвития менеджмента: Учебное пособие.-Омск, 2000г.

4, Шипунов В.Г. , Кишкель Е,Н, Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии.- М.: Высшая школа, 2000,-304с.

в) программое обеспечение и Интернет-ресурсы:

-электронная библиотека;

-различные Интернет- источники.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИФИ»

Озерский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ

КАФЕДРА Экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Учебно-методические материалы лекционного курса «Персональный менеджмент»

**Разработаны**

доцентом , к.б.н. Посохиной С.А.

Лекция 1 Введение в дисциплину. Сущность и содержание персонального менеджмента

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

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

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

1 – способность формулировать и реализовывать жизненные цели;

2 – личная организованность;

3 – самодисциплина;

4 – знание техники личной работы;

5 – способность делать себя здоровым;

6 – эмоционально-волевой потенциал;

7 – самоконтроль.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

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

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

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

- эффективно организовывать свой личный труд и труд своих подчиненных;

- кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей;

- постоянно повышать квалификационный уровень;

- избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность;

- достигать наилучших результатов труда;

- получать удовлетворение от выполняемой работы.

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

1 Сущность и содержание персонального менеджмента

1.1 Общая модель качеств современного менеджера

В развитых странах мира господствует утверждение, что основа успеха любой фирмы – высококлассные менеджеры. Фредерик Тейлор, которого считают отцом современной науки организации и управления, утверждал, что хороший управляющий должен управлять следующими качествами: умом, образованием, опытом, тактом, энергией, сообразительностью, честностью, здравым смыслом, здоровьем. В то же время Ф, Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами.

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

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

Ричард Герстенберг – человек, стоявший в 70-е годы прошлого столетия у руля самой крупной в мире капиталистической корпорации «Дженерал моторз» предъявляет следующие требования к руководителям:

- компетентность;

- достоинство и высшая ответственность во всех делах;

- чувство нового и умение рисковать;

- чувствительность и подвижность;

- высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом.

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

Где:

I – общая организационно-управленческая деятельность (организация, фирма, предприятие) – самая массивная область;

II – социальная (коллектив);

III – производственная (собственно производство);

IV – личность самого менеджера (самоменеджмент), стержневая для перечисленных сфер деятельности.

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

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

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

Где:

I – организационно-управленческая;

II – социально-психологическая;

III – производственная;

IV – модель качеств персонального менеджмента (самоменеджмента), умения управлять самим собой.

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

Таблица 1 Общая (организационно-управленческая) классификация и критерии оценки управленческих качеств руководителя современного (предпринимательского) типа

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

Таким образом, интегрированная модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, состоящая из критериев первого и второго уровней, каждый из которых предназначен для управления всеми вышеназванными сферами его деятельности. С точки зрения персонального менеджмента наибольший интерес представляет четвертый блок – сфера личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рисунок 2).

1.2 Моделирование системы персонального менеджмента

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Созвучно с этим определение предмета персонального менеджмента: самоменеджмент – это саморазвитие индивида-менеджера или личная тектология (организационная наука управления самим собой).

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

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

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

Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «Круг правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента. Отдельные функции многообразно переплетаются.

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

1 – постановка цели. Анализ и формирование личных целей;

2 – планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;

3 – принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам;

4 – реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;

5 – контроль. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

6 – информация и коммуникация. Вокруг этой функции «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

В таблице 2 представлена техника самоменеджмента, где каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат.

Таблица 2 Техника самоменеджмента

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

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

Таблица 3 Модель качеств менеджера: «Умение управлять самим собой»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Основные группы качеств (первый уровень) | Содержание критерия | Первичные качества (второй уровень) |
| 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 |
| 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 мелочей  6. Умение учитывать и анализировать затраты времени |
| 3 | Самодисциплина | Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках» | 1. Обязательность, способность держать слово  2. Пунктуальность, точность исполнения  3. Собранность, умение не разбрасываться  4. Наличие чувства ответственности  5. Отказ от удовольствий ради главного |
| 4 | Знание техники личной работы | Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться | 1. Умение организовывать рабочее место  2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой  3. Умение работать с информацией  4. Умение составлять документы  5. Умение говорить по телефону  6. Умение слушать  7. Умение планировать свои дела  8. Знание методов рационализации личного труда  9. Умение пользоваться записной книжкой  10. Умение менять занятия  11. Знание технологии коммуникаций  12. Умение найти и получить работу  13. Умение адаптироваться в коллективе  14. Умение взаимодействовать с секретарем  15. Умение делегировать полномочия |
| 5 | Самоорганизация личного здоровья | Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда | 1. Физические нагрузки  2. Правильное питание  3. Сон  4. Дыхание  5. Водные процедуры  6. Закаливание  7. Борьба с шумом  8. Тренированность нервной системы  9. Умение расслабиться  10. Отказ от вредных привычек  11. Режимы труда и отдыха |
| 6 | Эмоционально-волевой потенциал | Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность | 1. Воля  2. Трудолюбие  3. Упорство в работе  4. Целеустремленность  5. Решительность  6. Напористость  7. Умение заинтересовать, мотивировать себя  8. Оптимизм и жизнерадостность  9. Увлеченность работой  10. Преданность работе и коллективу  11. Семейное благополучие  12. Уверенность в самом себе  13. Психподготовка к работе |
| 7 | Самоконтроль личной жизнедеятельности | Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты | 1. Знание функций самоконтроля  2. Контроль процессов  3. Контроль времени  4. Контроль результатов  5. Самоконтроль дня  6. Умение создавать и контролировать собственный имидж |

Лекция 2 Управление личной карьерой. Определение жизненных целей

2.1 Самомаркетинг

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

Для достижения поставленных профессиональных целей необходимо проанализировать реальность их достижения с помощью алгоритма, состоящего из следующих пяти шагов:

Шаг 1*:* поиск относящейся к делу информации.

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

Шаг 2*:* составление реального списка выбора.

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

Шаг 3*:* приобретение необходимой квалификации и прохождение соответствующей подготовки.

Обладая несколькими рекомендательными письмами, вы еще не имеете никаких гарантий. Они просто свидетельствуют о вашей компетенции, и не более того. Но хорошая квалификация сможет впрямую свидетельствовать в вашу пользу, особенно если это относится конкретно к данной должности или выполняемым обязанностям.

Шаг 4*:* приобретение соответствующего опыта.

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

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

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

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

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

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

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

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

Как узнать, за какой товар на рынке труда дают хорошую цену.

Можно дать особую характеристику современного рынка высококвалифицированного труда в России.

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

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

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

Как учесть возможные изменения на рынке труда?

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

1. Рыночной экономике необходима мощная банковско-финансовая инфраструктура. Поэтому можно ожидать постоянную потребность в высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых специалистах банковского дела, финансов, страхования, фондового рынка, бухгалтерского учета и налогообложения.

2. Дальнейшая интеграция России в мировой рынок будет поддерживать потребность в специалистах по внешнеэкономической деятельности, а также во владеющих иностранными языками специалистах для предприятий с участием иностранного капитала. Кроме того, будут постоянно расширяться возможности для работы наших специалистов за рубежом.

3. Страна уже перешла от экономики всеобщего дефицита к экономике, где существуют серьезные проблемы со сбытом продукции. Поэтому следует ожидать увеличения потребностей в хороших специалистах по маркетингу и сбыту.

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

5. И, наконец, любой фирме всегда будет нужен хороший менеджер.

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

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

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

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

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

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

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

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

1) Entry level – низший, тренировочный уровень;

2) Middle manager – средняя позиция;

3) Senior manager – высшее звено;

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

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

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

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

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

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

На втором месте – менеджер продаж (товаровед). Заработная плата товароведов даже выше, чем аудиторов. Зато возможности устроится на хорошую работу (открыть дорогой бутик, супермаркет или автосалон) ограниченны: слишком сильна конкуренция.

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

На третьем месте – экономист в коммерческой структуре. По сравнению с товароведами заработки экономистов ниже. Зато это самая спокойная и самая перспективная специальность: сейчас среди выпускников отечественных вузов экономисты-финансисты составляют всего 15 %. А во всем мире их – 25-40 %.

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

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

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

Несмотря на высокие заработки, профессия бухгалтера занимала на период опроса лишь четвертое место в рейтинге. И, тем не менее, в ближайшие пять лет спрос на грамотных бухгалтеров будет расти.

Что же все-таки означает «сделать карьеру»?

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

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

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

Стремясь к признанию и успеху, необходимо объективно оценивать свои силы и возможности на этом пути. И совсем не лишним будет следующий вопрос: досягаема ли выбранная цель или вами движет амбициозность, нездоровое чувство зависти? Только трезвый анализ собственных желаний и своего внутреннего потенциала позволит добиться реальных достижений, а не остаться у разбитого корыта, один на один с горькими сожалениями по поводу краха всех надежд и чаяний.

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

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

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

Какие причины обусловливают уровень притязаний человека в трудовой деятельности? Как правило, имеет место множество причин. Однако неоспорим тот факт, что значительная группа детерминантов трудовых притязаний работников представлена их биографическими характеристиками, включающими возраст, пол, образование, социально-экономический статус личности.

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

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

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

В ролях вице-президентов промышленных компаний, как правило, оказываются более молодые люди. По итогам трех исследований, проведенных в Японии в конце 70-х – начале 80-х годов прошлого столетия и охвативших свыше 1000 фирм, средний возраст этой категории менеджеров составил соответственно 57.7, 56 и 53 года. Близок к этим цифрам и возраст вице-президентов американских корпораций. Интересно также, что большинство новых назначений на высокие управленческие посты в японских компаниях происходит в возрасте от 50 и 56 лет, представляющем собой, таким образом, своеобразный трамплин для прыжка на ключевые менеджерские должности.

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

Что касается, в общем-то, солидного возраста президентов японского бизнеса (в среднем в возрасте 70 лет), то в этом нет ничего удивительного, если вспомнить о высокой продолжительности жизни японцев. Однако дело не только в этом. Заслуживает внимания сам факт пребывания на ответственных управленческих постах людей весьма немолодого возраста. Причем не просто сидящих в руководящих креслах, но обеспечивающих высочайшую эффективность организационных систем (предприятий, учреждений, фирм и т.д.).

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

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

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

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

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

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

Далее наступает этап становления, который длится примерно 5 лет (от 25 до 30 лет). В это период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в индивидуальном развитии можно было определить как борьбу и поиск признания.

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

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

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

В это период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров заработной платы и заботе о здоровье.

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

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу (по крайней мере, психологически). В этот период идут активные поиски замены и обучения кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

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

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

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

Рис. 5. Стадии деловой жизни человека

**Пол.**

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

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

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

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

**Образование.**

То обстоятельство, что образовательный уровень играет важную роль в менеджерской карьере, подчеркивают многие авторы. Так, японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. О высоком образовательном уровне американских менеджеров пишет Ли Якокка, сам, кстати, получивший в знаменитом Пристонском университете степень магистра. Другой выдающийся американский менеджер Р. Макнамара, в разные годы своей блистательной карьеры возглавлявший «Форд мотор компании», военное министерство США при президенте Д. Кеннеди, Международный банк реконструкции и развития, – профессор Гарвардской школы бизнеса (он стал им еще до того, достиг пика своей карьеры).

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

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

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

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

**Социально-экономический статус.**

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

Таким образом, кроме вышеуказанных биографических характеристик, на развитие карьеры оказывают сильное влияние и такие, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, а также определенные черты личности. Каждая из них имеет определенное влияние на конкретном этапе развития деловой карьеры.

2.2 Влияние личных особенностей на выбор карьеры

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

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

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

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

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

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

* Написать отчет;
* Организовать презентацию;
* Оперативно найти нужную информацию в библиотеках и базах данных;
* Подготовиться к проведению совещания;
* Подготовить проект решения по обсуждаемым вопросам.

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

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

1 - черты характера;

2 - профессиональные склонности;

3 - способности и опыт;

4 - происхождение.

**Черты характера.**

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

* Уверенность в себе;
* Общительность;
* Способность к самоутверждению;
* Уравновешенность;
* Объективность.

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

**Профессиональные склонности.**

Специалисты насчитывают только в нашей стране около 7000 профессий. Причем то и дело возникают новые профессии и отмирают устаревшие. В международный стандарт классификации профессий в 1988 году их было занесено 9333.

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

1. Профессии типа «человек – природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог, метеоролог и т.д.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог и т.д.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, овцевод, агроном и т.д.).

2. В профессиях типа «человек – техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда относится великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, токарь, слесарь, швея, инженер и т.д.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек – знаковая система» относятся разнообразные формы деятельности, связанные с обработкой информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк, философ и т.д.), абстрактно-математическими (статистик, кассир, математик, экономист), графическими (чертежник, конструктор, картограф и т.д.), с системами и средствами обработки знаков (программист ЭВМ, оператор и т.д.).

4. Основное содержание профессий типа «человек – художественный образ» - искусство, художественная культура. Сюда можно отнести изобразительное творчество (архитектор, живописец, дизайнер и т.д.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.д.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, балетмейстер, актер и т.д.).

5. Основным содержанием профессий «человек – человек» является общение. Здесь необходимо поддерживать и устанавливать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, тренер и т.д.), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, следователь и т.д.), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, корреспондент), сфера обслуживания (продавец, официант, парикмахер), сфера управленческой деятельности.

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

Данная методика осуществления выбор карьеры на основе тех навыков и умений, от реализации которых человек получает наибольшее удовлетворение. В наше время этому придается большое значение, так как от удовлетворения зависит настроение человека, которое не только влияет на его здоровье и моральный климат в коллективе, но и является важнейшим и необходимым условием роста производительности труда, надежной гарантией от ошибок и упущений, халатности и небрежности.

**Способности и опыт.**

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

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

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

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

По специальной таблице можно определить, какие способности необходимы для выбранной профессии.

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

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

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

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

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

**Происхождение.**

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

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

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

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

4.3 Управление профессиональной карьерой

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

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

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

*Этап первый.*Начинающий руководитель, проработав весьма старательно в должности два года, не был замечен при очередных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было чувство необходимости повышения в должности.

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

1. Через какой промежуток времени следует повышать в должности человека?

2. Как быть, если человек хочет двигаться, а организация не имеет карьерных возможностей?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный пласт.

*Этап пятый.*Руководителя планомерно перемещали по вертикали, неизменно отмечая то обстоятельство, все предыдущие участники работы отстояли в полном порядке и его бывшие сотрудники сожалели о потере.

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

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

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

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

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

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

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

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

В качестве примера можно привести некоторые цели карьеры:

Заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

* Иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
* Работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
* Иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
* Иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

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

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

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

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

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

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

Когда предприниматель идет на сознательный риск, он рассчитывает оправдать его прибылью. Служащий также имеет полное право в определенной ситуации рискнуть, чтобы добиться значительных выгод для себя, но подобный риск сводится чаще всего к смене должностей.

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

Как уже говорилось, каждая профессия требует определенных способностей и личных качеств, которые необходимы и весьма желательны для успешной деятельности. При этом даже 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 продвинуться, но иногда и просто удержаться на своем месте.

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

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

Согласно проекту Гудзоновского института, к 2000 году в США только 4% новых рабочих мест (по сравнению с 9% в 90-х годах) были рассчитаны на рабочих с низкой квалификацией. С развитием экономики потребуются ускоренный профессиональный рост и высокий уровень образования, языковой, математической научной подготовки. Более того, в США уже сегодня отмирают профессии, требующие чисто физических усилий (грузчики и т.п.). В западных землях Германии около 30% семейного бюджета расходуется на обучение и повышение квалификации.

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

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

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

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

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

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

1. Если вы настроены на карьеру, вам нужно не просто хорошее, а престижное образование. Престижный вуз – отличный трамплин для карьеры.

2. Стоит ли получать образование за границей? Если вы собираетесь работать за рубежом, то целесообразно там же и получить образование. В процессе учебы вы заведете полезные знакомства, освоитесь в стране и т.д. Если вы собираетесь работать в своей стране, то образование, полученное за границей, прекрасно дополнит, но ни в коем случае не заменит высшего образования, которое вы получите в своем отечестве, поскольку специфика нашей экономики, финансов, культуры настолько значительна, что никакое зарубежное учебное заведение не сможет дать необходимых знаний.

3. Стоит ли рваться в платные вузы нового типа, обещающие сертификаты международного образца, разнообразные льготы и т.д.? Необходимо проверить наличие государственной лицензии на право ведения образовательной деятельности, поговорить с теми, кто уже учится.

4. Будьте внимательны и осторожны к разнообразным предложениям посреднических услуг по получению образования и работы за границей. Присутствие слова «университет» и «колледж» в названии предлагаемого вам учебного заведения еще не значит, что его дипломы имеют ту же силу, что и дипломы о высшем образовании.

5. Если вы работаете, старайтесь повышать свою квалификацию за счет организации. Например, одна из крупных фирм, занимающаяся, в частности, развитием сети предприятий общественного питания в Москве, набрала на конкурсной основе перспективную молодежь, среди которой оказались выпускники и старшекурсники экономических вузов. Для них была создана возможность в процессе работы изучать все тонкости этого бизнеса, совершенствовать английский язык и учиться вождению автомобиля.

6. Если вы по тем или иным причинам не можете рассчитывать, что ваша организация обеспечит вам подобное обучение, весьма разумным будет вложение своих собственных средств для получения таких профессиональных навыков, которые, безусловно, полезны и необходимы каждому, кто решил создать успешную карьеру. Сюда относятся умение обращаться с компьютером, свободное владение иностранным языком, наличие водительских прав и навыки вождения автомобиля, а также приобретение юридических знаний.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

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

Наряду с профессиональной карьерой следует выделить карьеру внутриорганизационную. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

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

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

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

Например, одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую работает, понимает, что личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25 – 30% работников в крупных компаниях. В случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения, соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

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

Лекция 3 Управление собственным временем. Время руководителя и принципы его эффективного использования

Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме – явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно. Нередко мы попросту растрачиваем время.

**Типичные ошибки руководителей.**

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить это желание.

Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок:

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра.

2. Выполнение работы не до конца.

3. Стремление сделать все сразу.

4. Стремление сделать все самому.

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными.

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных.

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна

30 «Поглотителей» времени:

1. Нечеткая постановка цели.

2. Отсутствие приоритетов в делах.

3. Попытка слишком много сделать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5. Плохое планирование трудового дня.

6. Личная неорганизованность, «заваленный письменный стол».

7. Чрезмерное чтение корреспонденции.

8. Скверная система досье.

9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).

10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.

11. Недостатки кооперации или разделения труда.

12. Отрывающие от дела телефонные звонки.

13. Незапланированные посетители.

14. Неспособность сказать «Нет».

15. Неполная, запоздалая информация.

16. Отсутствие самодисциплины.

17. Неумение довести дело до конца.

18. Отвлечение (шум и др.).

19. Затяжные совещания.

20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.

21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.

22. Болтовня на частные темы.

23. Излишняя коммуникабельность.

24. Чрезмерность деловых записей.

25. Синдром «откладывания».

26. Желание знать все факты.

27. Длительные ожидания.

28. Спешка, нетерпение.

29. Слишком редкое делегирование дел.

30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

**Принципы эффективного использования времени.**

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

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники.

Третье поколение отражает более современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется идея расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме этого, третье поколение сосредотачивается не только на ежедневном планировании. Вводится долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей.

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь – не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов.

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени. Времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности.

Чтобы повысить результативность своего управленческого труда, нужно исходить из того, что много зависит от на самих. Для этого требуется два качества: организованность и самодисциплина.

**Правила личной организованности и самодисциплины:**

1. Точно определите свою цель.

2. Составь план операции.

3. Сосредоточьтесь на главном.

4. Придумайте себе стимулы.

5. Устанавливайте твердые сроки.

6. Научитесь быть решительным.

7. Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели.

8. Не увязайте в телефонных разговорах.

9. Приобретите привычку к записной книжке.

10. Ликвидируйте досадные доспехи.

11. Учитесь слушать.

12. Откажитесь от шаблона.

13. Не упускайте из вида мелочи.

14. Приступайте к делу сразу же.

15. Используйте меня полностью.

16. Следите за тем, на что тратите свободное время.

17. Меняйте занятия.

18. Начинайте раньше.

19. Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел.

20. Обязательно перенесите на другой день то, что не успели сделать сегодня.

21. Воспитывайте уважение к своему времени.

Лекция 4 Принятие решений о приоритетах. Методы рационализации личного труда руководителя

**Значение решений.**

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

Современное принятие хороших решений – главная задача менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь непоправимые последствия. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна менеджеру. Для этого необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

Решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Именно принятием и реализацией решений осуществляется сам процесс управления.

Все решения должны быть подчинены главному – достижению поставленной цели. В данном случае наша цель – выбор приоритетов, умение найти тот путь, который приведет к экономии времени при решении задач менеджером.

Если речь идет о решении какой-либо конкретной проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения следующим образом (рисунок 3).

Рисунок 3 Схема принятия решения по проблеме

Но самое главное заключается в следующем: важна не только техника принятия решения, а намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов. Принятие решения – это еще и ответственность.

**Качество и классификация решений.** Важными качествами решений являются: научная обоснованность, своевременность, четкая направленность и экономическая результативность.

Характер решаемых задач меняется с повышением иерархического уровня организации управленческой системы. На низших уровнях управления задачи носят, скорее, тактический характер. Решать долгосрочные задачи низовые звенья управления не могут, так как они располагают только кратковременными запасами ресурсов.

Органы управления высшего уровня по большей части решают стратегические задачи, связанные с перспективным планированием. Отсюда вытекает необходимость систематизации информации для высших уровней управления как по структуре информационных потоков, так и по времени. При передаче решений низшим звеньям управления каждая ступень иерархической системы управления выступает обычно как генератор дополнительной информации.

Применительно к функциям управления решения могут быть исходными (плановыми), организационными и итоговыми. По своей направленности они разделяются на общие и частные.

Решения разделяют также по вызвавшим их побудительным причинам. По времени действия решения делятся на программные (принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени), перспективными – на 5-7 лет (показывающие направление работы, пути совершенствования производства), годовые, оперативные (на квартал и месяц) и краткосрочные (на неделю, сутки, смену).

Управленческими решениями устанавливаются расстановка работников по рабочим местам, должностям; формируются цели их деятельности, сроки выполнения и виды работ; регламентируются функции, права, ответственность работников, меры поощрения и взыскания; распределяются материальные и энергетические ресурсы, денежные средства. От качества управленческих решений во многом зависят эффективность управления, его результативность. Управленческое решение относится к сложным продуктам человеческой деятельности и характеризуется правовыми, социальными и психологическими особенностями.

Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по формализуемости (формализуемые и неформализуемые), степени самостоятельности (принимаемые самостоятельно и по инициативе нижестоящих подразделений предприятия), обязательности (обязательные и рекомендартельные) и форме (документированные, недокументированные).

Решения по субъекту управления группируются по видам субъекта управления, по месту субъекта и иерархии управления, а также по количеству людей, участвующих в их принятии.

Решения по объекту управления зависят от того, кому поручается их выполнение.

При современных масштабах производства принимаемые решения, как правило, имеют большие экономические последствия. Эти последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, т.е. могут способствовать получению организацией прибыли либо приносить убытки. Поэтому к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие:

- обоснованность;

- выполнимость;

- своевременность;

- полномочность;

- законность;

- справедливость;

- простота;

- ясность;

- краткость изложения.

**Методы принятия решений.**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

1. Неформальные (интуитивные) методы принятия решений. Основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных решений руководителей путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это руководители-исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть различными: заседания, совещания, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои решения определенной проблемы. Основное условие «мозговой атаки» – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование – используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теории игр – моделирование таких ситуаций принятия решений, в которых должно учитываться несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Для принятия решений по сложным проблемам (задачам) управления производством используют метод, основанный на системном подходе. Сущность системного подхода заключается в том, что проблема рассматривается как целостная система, состоящая из ряда элементов (подсистем), с выявлением внешних и внутренних связей, влияющих на ее функционирование.

Принятие решений может быть основано на логическом анализе ситуации (логический метод), на основе объективно существующих закономерностей, с помощью которых можно получить количественные результаты от реализации различных вариантов решений (формализованный метод), на опросе мнений специалистов (метод экспертных оценок).

Для выбора оптимального решения в некоторых случаях используют имитационное моделирование.

Природу любого делового решения определяют 4 характеристики:

1. Временной потенциал решения.

2. Влияние решения на другие функции, другие сферы, предприятие в целом.

3. Характер решения определяется рядом качественных факторов, входящих в него: основными принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями. Самый важный качественный фактор – люди.

4. Решения должны классифицироваться на рутинные и редкие, уникальные.

**Принцип Парето как основа принятия собственных решений.**

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

Принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848-1923).

В связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20» Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск продукции). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

В таблице 4 поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента.

Таблица 4 Временной принцип Парето

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Выпуск |
| 80% затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы) | 20% итогового результата |
| 20% затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы) | 80% итогового результата |

Сначала следует выполнять «жизненно важные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные». Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

**Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.**

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно – в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей (рисунок 4). Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

Рисунок 4 Приоритеты АБВ-анализа

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

- важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;

- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% от общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя;

- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65% от общего числа задач, но имеют незначительную долю – примерно 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнять менеджер.

Согласно выводам анализа АБВ, рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела (категории А) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи (категории Б) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большего числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Рисунок 5 поясняет эти выводы.

Рисунок 5 Приоритеты АБВ-анализа

Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим образом:

- составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать следующий формуляр;

- систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности;

- пронумеруйте свои задачи;

- оцените ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В (первые 15% всех задач категории А не подлежат перепоручению; последующие 20% задач категории Б могут быть перепоручены для исполнения другим лицам; остальные 65% категории В в любом случае должны быть перепоручены);

- перепроверьте, исходя из первоочередности задач категории А, свой временной план на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени (З65% запланированного времени (около 3 часов) – задачи А; 20% запланированного времени (около 1 часа) – задачи Б; 15% запланированного времени (около 45 минут) – задачи В);

- произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению;

- оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Задачи категории В не являются ненужными, излишними. Наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Лист учета задач и контроля за их выполнением (для анализа АБВ)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Приоритетность | | | Задача, дело | Кому поручено | Начало | Окончание | Применение |
| А | Б | В |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, - весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуаций в конечном итоге субъективные.

**Критерии для принятия решений по приоритетам (задачи А).**

Нижеследующие критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

- благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей?

- могу ли я за счет выполнения какой-то одной-единственной задачи решить сразу несколько других?

- благодаря выполнению каких задач, я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?

- выполнение каких задач мне принесет наибольшую пользу, наибольшее денежное вознаграждение?

- невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Установление приоритетов – основное правило эффективной техники личной работы менеджера.

**Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра.**

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рисунок 6) приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются 4 возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные / важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

- срочные / менее важные дела. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

- менее срочные / важные дела. Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Поэтому вам рекомендуется: перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела;

- менее срочные / менее важные дела. Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на рисунке 6).

Рисунок 6 Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

**Методы рационализации личного труда руководителя.**

**Работа над текстом.**

Существует много факторов, влияющих на личную организацию руководителя, а также 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. Поэтому совершенствование техники чтения означает совершенствование организации собственного труда, возможность выиграть время.

Рациональное чтение позволяет лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означает потерю времени и пустую трату средств. Рационализация чтения начинается с поиска ответов на вопросы:

- что я должен прочитать?

- что я обязан прочитать?

- что я хочу прочитать?

- что я хочу с этим предпринять?

- что я предлагаю с прочитанным предпринять?

- что мне вообще не нужно читать?

- что можно было бы прочитать позднее?

Мысленно поочередно отвечая на поставленные выше вопросы, можно «просеять» имеющийся материал, прежде чем приступить к его обработке. Небольшие тексты для серийной обработки целесообразно собирать в рабочие блоки и резервировать в своем недельном плане для их прочтения.

После завершения фазы селекции материала для чтения целесообразно использовать один из следующих методов чтения:

1) ориентированное чтение;

2) изучающее чтение;

3) обобщающее чтение.

При этом целесообразно руководствоваться определенными рекомендациями:

- при просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию вы хотите из него получить;

- просмотрите название глав и разделов, пробегите глазами тексты на суперобложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительное замечание и введение;

- выясните, что бы вы хотели прочитать более интенсивно. При просмотре отдельных разделов обращайте внимание на вводные и заключительные фразы, а также на ключевые слова;

- не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и различных отступлениях автора;

- больше, чем словам, следуйте смысловому содержанию и идее текста;

- отыскивайте смысловые указатели;

- такие вводные сигналы, как «особенно», «следовательно», «поэтому», «так как» и т.п., указывают на основную или поясняющую мысль;

- усиливающие сигналы («такие», «кроме того», «дополнительно» и т.п.) подчеркивают мысль, которая уже ранее кратко изложена;

- изменяющие сигналы («но», «не говоря о», «с другой стороны» и др.) указывают на то, что направление хода мысли меняется на противоположное;

- опускайте малоинформативные места и замедляйте темп чтения важных участков текста;

- учитывайте также специфику структуры различных текстов;

- обрабатывайте текст с помощью выделения важных мест (пометки, выписки из текста), маркировкой текста.

Наряду с улучшением методики чтения при желании можно повысить скорость чтения. Существует ряд факторов, мешающих быстрому чтению:

- чтение по буквам и слогам;

- внутреннее проговаривание читаемого;

- возвращение к прочитанным местам в тексте;

- недостаточная концентрация и (или) слабый интерес;

- слежение пальцем или карандашом;

- позы, неудобные для чтения.

Обрабатывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять ступеней: обзор, постановка вопросов, чтение, обобщение, повторение.

Основные правила чтения:

1. Связывайте читаемое с уже имеющимся у вас запасом знаний.

2. Читайте систематически.

3. Читайте медленно и вдумчиво.

4. Подразделяйте прочитанное на более или менее важное и усваивайте только важное.

5. Постарайтесь развить в себе внимание.

6. Привлекайте к акту восприятия все наличие внешних чувств.

7. Читайте с карандашом в руках.

Работу с карандашом можно подразделить на два вида: работа с карандашом внутри книги и работа с карандашом вне книги. В первом случае это значит использовать систему подчеркивания и отчеркивания.

Работа с карандашом вне книги – это значит делать записи о прочитанной книге. Ниже приведен образец карточки для выписки.

|  |
| --- |
| № \_\_\_\_\_\_\_\_\_ день\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_год\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Тема (проблема)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Автор\_\_\_\_\_\_\_\_\_стр.\_\_\_\_\_Название книги\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Издательство\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Краткое содержание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Мое мнение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Где использовать\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Примечание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Другим вариантом работы с карандашом является письменное составление конспекта, плана прочитанного в книге, составление тезиса.

Несколько кратких правил работы над несколькими книгами:

- просмотрите все подобранные по данной теме книги и, пользуясь оглавлением, предисловием, заголовками и пометками внутри книги, установите, какие главы, параграфы и отдельные страницы так или иначе касаются данной темы;

- прочтите один раз весь выделенный материал по всем подобранным книгам, составьте указатель материалов и занесите туда название книг, основное обозначение мыслей, фактов и определений с указанием соответствующих страниц;

- выберите одну из книг в качестве основной, а остальные используйте в качестве дополняющих, варьирующих или оспаривающих основную книгу;

- выпишите (напечатайте) весь оставшийся материал из отдельных книг.

Каждому руководителю необходимо знать, как качественно и быстро писать документы. Последовательность этапов работы над документом:

1. Составление краткого плана-конспекта.

2. Сортировка материалов.

3. Определение последовательности подачи материалов.

4. Подготовка проекта документа.

5. Редактирование.

**Тренировка памяти.**

Существует три «естественных закона запоминания»: впечатление, повторение, ассоциация.

Основой укрепления памяти является наблюдательность. После наблюдения наступает второй этап – ассоциативное мышление.

Большинство запоминаемого ассоциируется с уже известным нам бессознательно. Вы не осознаете процессов, протекающих в вашем подсознании: то, что прочно ассоциируется, – запоминается, что не образует прочных ассоциативных связей – забывается.

Как же научиться образовывать сознательные ассоциативные связи? Первая задача – заинтересовать себя запоминанием имен, лиц, дат, фактов, и тогда вы будете способны удерживать их в памяти. Затем необходимо усвоить приемы ассоциации.

**Метод связок.**

Суть его в том, что тренировка вашей памяти основывается на мысленных образах и картинах, причем успех будет во многом зависеть от того, удастся ли вам сделать эти образы и картины забавными.

Следует создать мысленную картинку из выбранных предметов. Вы должны нарисовать себе яркий мысленный образ – не буквы, не слова, а именно яркую картинку. Следует ассоциировать, например, ковер с бумагой, потом бумагу с бутылкой, бутылку с кроватью и т.д.

Четыре простых правила, помогающие составить ассоциативные связи:

1. Искажайте пропорции.

2. Представляйте предметы в активном действии.

3. Увеличивайте количество предметов.

4. Меняйте функции предметов местами.

**Система зацепок.**

Система зацепок – это подстановка предметов вместо цифр. Предлагаются разные буквы для цифр: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Вначале вы должны будете запомнить числовой ряд, в котором представлена цифра 8. Это не составит труда (употребляем первые или последние согласные буквы названий этих цифр).

Буква для цифры 0 всегда будет Л.

Для цифр: 1 – Н; 2 – В; 3 – Р; 4 – Ч; 5 – П; 6 – Ш; 7 – С; 8 – М; 9 – Д.

Закройте страницу и попытайтесь повторить весь ряд. Если это трудно, то запомните мнемоническую фразу: ЛеНиВец РуЧеМар ПиШи СиДя.

Согласные этой фразы образуют нужный буквенный ряд.

Например, вам нужно запомнить адрес: дом 85, квартира 29. Для вас это будет читаться как МПВД. Слово «ВоДа» обозначает 29, слово «МыШь» - это 86.

Еще один из способов укрепления памяти – тренировка наблюдательности.

**Записная книжка руководителя.**

Записная книжка необходима в работе любого руководителя. Существует множество разнообразных форм записных книжек:

- телефонно-адресные;

- ежедневники;

- записная книжка для приема посетителей;

- целевая записная книжка;

- дневник личной работы;

- книга для телефонных разговоров.

Все эти виды записных книжек можно объединить в три основные группы:

1) записные книжки с алфавитом;

2) ежедневники;

3) обычные записные книжки: малый формат, позволяющий иметь ее всегда под рукой, отсутствие поисковых ключей.

Простую модернизацию записной книжки, позволяющую ее малый формат объединить с поиском по ключу и эффективным методом планирования дел ежедневника, предлагает В.И. Барков. Основная идея заключается в том, чтобы внести поисковые ключи и записывать их значение при внесении информации в записную книжку. Поисковым ключом являются имя и число месяца.

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

**Умение слушать собеседника.**

В любой ситуации общения есть три основных ступени.

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

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

Ступень третья. Слушай беспристрастно, что тебе хотят сказать.

Мы запоминаем не более 25% из того, что слышим. Наши ошибки, когда в общении мы ориентированы на себя, а не на партнера, т.е. больше говорим сами:

1. Мы не организуем свои мысли перед тем, как их высказать. Говорим спонтанно, требуя, чтобы другие поспевали за нами.

2. Употребляем формулировки, сокращения, специальные термины, которые должны представить нас в качестве знатока и эксперта, но могут быть совершенно не понятны собеседнику.

3. Говорим слишком длинно и хотим слишком много выразить в одном высказывании. Слушатель к концу фразы уже не помнит, что было в начале.

4. Стремимся затронуть слишком много проблем в одном предложении.

5. Говорим, не обращая внимания на содержание высказываний собеседника, не воспринимаем его слова, жесты, аргументы, тем самым не воспринимаем его самого.

Типичные ошибки при выслушивании собеседника:

1. Не воспринимаем смысл того, что говорят. Фразы проходят мимо нашего внимания. Они просто не имеют для нас значения, и собеседник это прекрасно чувствует.

2. Часто обдумываем свои аргументы и возражения, пока собеседник еще говорит.

3. Хотим быть умнее собеседника и думаем, где и как можно улучшить его предложение, вместо того, чтобы понять его.

4. Часто вообще не слушаем, потому что говорящий нам неприятен, вызывает неуверенность, просто не нравится.

Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

1. Направляйте свое внимание на собеседника.

2. Следите за невербальными знаками.

3. Откладывайте свои суждения.

4. Не позволяйте себе перебивать собеседника.

5. Проверяйте свое понимание.

6. Выявляйте логику высказываний.

7. Предоставляйте собеседнику свою поддержку.

**Как выслушать доклад или лекцию:**

1. Найдите свой интерес в теме.

2. Подготавливайтесь к слушанию.

3. Слушайте с максимальным вниманием.

4. Сохраняйте равномерное внимание в течение всего времени слушания.

5. Слушайте одновременно докладчика и самого себя.

6. Слушайте и одновременно записывайте.

Полезно фиксировать следующие пять элементов выступления:

а) Основные мысли докладчика и наиболее выдающиеся факты, приводимые им.

б) Свои собственные мысли в процессе доклада.

в) Вопросы докладчику.

г) Справки и ссылки докладчика.

д) Метод построения доклада и приемы изложения докладчиком.

7. Записывайте сокращенно, пользуясь условными знаками.

8. Не откладывайте разбор записанного ни на один день.

9. Не спорьте с докладчиком в процессе слушания.

10. Рационально используйте перерыв во время доклада для подытоживания прослушанного.

**Разговор по телефону.**

Любой звонок создает проблему потому, что отвлекает от работы, а есть звонки, которые просто раздражают. Как бороться со всей этой лавиной звонков? Советы при разговоре по телефону:

1. Проверьте по табло определителя, кто именно звонит и от куда, и только потом снимайте трубку.

2. Основную массу звонков переключайте на своего секретаря.

3. Попросите своих коллег отвечать по телефону, пока вы заняты какой-то срочной работой.

4. Сообщите всем, кто так или иначе связан с вами по работе, в какое время вам нельзя звонить.

5. Используйте автоответчик.

6. Приучайте своих абонентов к тому, что у вас есть определенное время для телефонных разговоров.

7. Переадресуйте телефонные звонки по некоторым вопросам тем, кто конкретно занимается этой работой.

8. Назовите абоненту имя своего секретаря или помощника.

9. Будьте бескомпромиссны, когда на проводе повиснет один из любителей поболтать.

10. Сразу же оговорите продолжительность разговора.

11. Четко дайте понять, что приближаетесь к концу разговора.

12. Если не помогает ни один из приведенных выше способов, не церемоньтесь.

Руководитель должен избегать длительных телефонных разговоров, всегда заранее знать ради чего снимается телефонная трубка и с кем предстоит разговор. Телефонный разговор нужно подготавливать:

- поиск и подбор нужного материала;

- обдумывание разговора;

- составление плана разговора.

Ключевые моменты в умении вести телефонный разговор:

- умение внимательно слушать;

- привычка все записывать;

- умение корректно ставить вопросы.

Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимных представлений;

- введения собеседника в курс дела;

- обсуждения ситуаций;

- заключение.

**Служебная командировка. Подготовка командировки.**

Готовясь отправиться в поездку, следует тщательно продумать следующие моменты:

1. Планируя командировку, следует подумать о том, так ли необходима эта поездка с точки зрения времени, которое будет затрачено на нее.

2. Если действительно необходимо отправиться в командировку следует подумать о том возможно ли это сделать другими средствами (например, послать вместо себя кого-нибудь из своих подчиненных или использовать достижения современной техники, как видеосвязь и электронная почта).

Есть поездки, без которых при всем желании нельзя обойтись. Они нужны, важны и обязательны.

Чтобы избежать неудобств и потерь времени в командировке, к ней необходимо правильно подготовиться.

Планирование любой поездки – вещь крайне полезная, дающая возможность предусмотреть все до мелочей:

1. Где будете жить.

2. Каким видом транспорта воспользуетесь.

3. Маршрут вашего путешествия.

4. Каким классом предпочитаете путешествовать.

5. Какой взять багаж.

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.

Лекция 5 Рабочее место и информационное обеспечение работы менеджера

**Организация рабочих мест.**

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

Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению

Рациональная организация рабочего места и создание наилучших условий труда для работников управления включает следующий комплекс основных проблем:

- планировку рабочих мест помещений на основе изучения и анализа технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ и потоков информации на предприятии или в учреждении;

- размещение мебели и оборудования на рабочих местах исходя из функций и состава работ, выполняемых каждым работником, и максимального снижения физических усилий при выполнении работ;

- эффективное использование рабочих площадей с учетом требований рабочего процесса, эксплуатационных характеристик оборудования и оптимальных условий труда.

**Обустройство кабинета (офиса).**

Принципы, положенные в основу оформления любого офиса:

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.

2. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.

3. Необходимо решить, подойдет ли руководителю мягкое освещение или офису нужен яркий свет.

4. Подумать о шумоизоляции, солнечная сторона «просит» жалюзи или затемненных стекол.

5. Декоративное оформление офиса.

6. Удобство офиса как для руководителя, так и для посетителей.

7. Важно учесть экологическую чистоту материалов, из которых изготовлена мебель.

8. Мебель должна быть расставлена с точки зрения пользования ею, функциональность и комфортабельность мебели.

9. Размер стола следует подобрать так, чтобы до любого размещенного на нем предмета можно было легко дотянуться либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.

10. Не рекомендуется накрывать стол оконным стеклом, гораздо безопаснее оргстекло или обтянуть стол зеленым сукном, обить кожей. Слева, вне зоны прямой вытянутой руки, целесообразно положить листы бумаги («чистовики» и «черновики»), в этой же зоне могут находиться канцелярские принадлежности.

11. Целесообразно завести две папки: «К исполнению» и «Выполнено», первая – справа, вторая – слева. Папка «К исполнению» поможет уменьшить риск забыть что-либо важное или потерять на своем столе.

В комплект мебели для оборудования рабочего места руководителя входят:

- письменные столы;

- вспомогательные столы и тумбочки, предназначенные для хранения справочного материала;

- кресла, стулья;

- шкафы обычного типа или специальные.

**Планировка рабочих мест.**

Рабочее место – это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

Кабинет (офис) руководителя организации может занимать различную площадь и предназначается, кроме работы за столом, для приема посетителей, проведения деловых совещаний.

Наиболее характерна для рабочего места Т-образная планировка, когда непосредственно к рабочему столу перпендикулярно ставится стол-приставка для совещаний.

Рациональная организация управленческого труда связана с правильной планировкой и размещением помещений. При этом следует соблюдать следующие правила:

- отделы, связанные с приемом посетителей, следует располагать вблизи входа в здание;

- смежные отделы должны располагаться рядом.

Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие требования:

- рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов;

- площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной;

- расстояния между рабочими местами, рабочими местами и стенами, проходы не затрудняют передвижения;

- предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и включающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования;

- предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже;

- группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ;

- столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей, размещают ближе к выходу;

- шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими;

- естественный свет из окон падает на рабочее места слева и спереди;

- обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;

- исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления;

- рабочие места расположены так, что исключено отвлекающее влияние уличных раздражителей.

При использовании на рабочем месте профессиональной персональной ЭВМ следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

**Техническое оснащение рабочих мест. Офисная техника.**

Важными составными частями современного кабинета (офиса) являются компьютеры, принтеры, мониторы, автоответчики, факсы, средства связи.

Главное условие, которое должно выполняться при работе на компьютере, - облегчение работы руководителя, а не усложнение ее. В современных условиях предлагается широкий выбор компьютерной связи.

Офисная техника включает в себя и различные модели копировальных аппаратов.

Существующие технические средства обработки документов предназначены для выполнения широкого круга работ, связанных с обработкой входящей и исходящей корреспонденции, организацией контрольно-справочной службы, хранением документов, ускорением их движения и доведением до исполнителей.

По назначению выделяют две группы таких средств: средства обработки документов и средства хранения, поиска и транспортировки документов.

Средства административно-производственной связи используют для оперативного управления производственными процессами, а также для обмена между объектами и органами управления оперативной и экономической информацией.

Комплект технических средств, организационной техники и канцелярских принадлежностей для оснащения рабочего места руководителя организации (предприятия) может быть следующий:

1. Профессиональная персональная ЭВМ.

2. Коммутатор директорский.

3. Часы настольные электронные.

4. Прибор канцелярский.

5. Папки с быстродействующим прижимом.

6. Лотки для документации.

7. Блокнот.

8. Деловой блокнот.

9. Фломастеры, маркеры, механические карандаши.

10. Линейка пластмассовая.

11. Клеевой карандаш.

12. Лента липкая прозрачная и цветная.

**Совершенствование условий труда.**

Мероприятия по улучшению условий труда работников управленческого аппарата должны быть направлены на повышение их работоспособности и сохранение здоровья путем создания освещения, соответствующего нормативным требованиям; необходимой чистоты, влажности и температуры воздуха; благоприятной окраски рабочего помещения; устранения шумов; установление правильного режима труда и отдыха, а также на основе применения современных средств оргтехники.

Освещенность помещений в зависимости от их назначения должна удовлетворять требованиям действующих норм. Служебные помещения должны по возможности иметь естественное освещение, которое оказывает благоприятное психологическое воздействие на человека. Освещение рабочих мест может быть общим или местным.

Температура в служебных помещениях должна быть в соответствии с действующими нормами.

Улучшению состава воздуха и снижению нервно-психологического и зрительного утомления работников способствует размещение в служебных помещениях цветовых композиций.

Уровень посторонних шумов определяется в соответствии с действующими нормами. Бороться с шумами, проникающие в помещение офиса извне, бывает довольно трудно, но все же возможно снизить их уровень за счет звукоизоляции.

Режим труда и отдыха регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка, которые разрабатываются в соответствии с действующим законодательством о труде. В них определяются начало и окончание рабочего дня, перерыв на обед, физкультурные паузы и т.д. Регламентируя распорядок дня служащих, предусматривают и определенные перерывы для кратковременного отдыха в течение рабочего дня.

Одним из современных технических средств, способствующих совершенствованию условий труда руководителя, являются и автоматизированные рабочие места (АРМ).

АРМ представляет собой программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Технической основой АРМ чаще всего являются персональные ЭВМ, расположенные непосредственно на рабочем месте руководителя. Основой информационного обеспечения АРМ руководителя являются базы данных, содержащие нормативно-справочную и оперативную информацию, необходимые для выполнения работы на рабочем месте.

Разработка АРМ руководителя дает возможность перейти к внедрению информационных систем обеспечения управленческих решений.

Требования руководителя к информационной системе, распространяются на следующие задачи:

- систематизированное хранение информации;

- быстрый поиск информации;

- регулярное обновление информации и ее корректировка;

- статистическая обработка данных для выявления тенденций и прогноза;

- доступ к данным других ЭВМ и др.

Для решения указанных задач необходимы специальная операционная среда, пакеты прикладных программ.

Основными задачами, которые решаются на АРМ управленческого персонала, являются следующие:

- получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние хозяйственной деятельности объекта управления;

- анализ работы объекта управления и выявления наступающих и ожидаемых отклонений от плана, которые по своей величине относятся к компетенции данного руководителя;

- информационная поддержка процесса принятия решений, направленных на ликвидацию отклонений от плана;

- сбор информации по принятию управленческих решений;

- принятие коллегиальных решений в процессе телесовещаний;

- контроль исполнительской дисциплины;

- контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;

- составление плана личной работы руководителя с последующим напоминанием сроков.

**Значение и роль информации в работе менеджера.**

Под информационным обеспечением системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, с методами и средствами ее организации.

Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обслуживании управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения.

Информационное обеспечение состоит в решении следующих основных задач:

1. Организация домашинной и послемашинной фаз преобразования информации.

2. Организация банков данных.

3. Организация процессов решения функциональных задач на ЭВМ.

4. Исследование эффективности информационного обеспечения.

Информация, циркулирующая в любой социально-экономической системе, представляет информационную систему, характеризующуюся потоками, многочисленными обменами и преобразованиями, взаимосвязями.

Руководители и специалисты организации используют в работе внутреннюю и внешнюю информацию, научно-техническую, экономическую нформацию об управлении.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности в деятельности любой организации.

Значение документации и делопроизводства в управлении определяется тем, что в общем объеме управленческого труда работа с документами занимает огромное место. В решении задач по совершенстванию документирования и документационного обеспечения большое место отводится внедрению в практическую деятельность Единой государственной системы делопроизводства. Эта система представляет собой свод правил, нормативов и рекомендаций по ведению делопроизводства.

**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.

По месту составления документы делятся на внутренние и внешние.

По количеству отраженных в тексте вопросов документы делятся на простые и сложные. Под простыми понимаются документы, посвященные одному вопросу, в сложных документах отражается несколько вопросов.

Наиболее крупные группы документов по видам деятельности:

1. Организационно-распорядительная документация.

1.1. Организационная документация (положения, уставы, инструкции, протоколы).

1.2. Распорядительная документация (постановления, распоряжения, решения, приказы по основной деятельности, указания).

1.3. Справочно-информационная документация (письма, телеграммы, докладные записки, справки, обзоры, сводки).

1.4. Документация о личном составе.

1.5. Предложения, заявления и жалобы граждан.

2. Финансово-расчетная документация.

3. Справочно-информационная документация.

**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 (приведение к единообразию формы документов) 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 делопроизводстве существуют единые требования и правила оформления документов, которые установлены государственными нормативными актами.

Любой документ состоит из ряда составляющих его элементов, которые называются реквизитами.

**Текст документов.**

Текст является основным, главным реквизитом формуляра документа.

Документ отражает объективную действительности, содержание документа должно отражать точное и правильное освещение событий. Неотъемлемыми качествами текста должны быть грамотность, краткость изложения и четкость формулировок.

В служебных документах употребляется официально-деловой стиль. Главное в языке официальных документов – это последовательность и точность в изложении фактов, объективность оценок, четкость в формулировании предлагаемых решений той или иной задачи.

Обычно тексты большинства служебных документов состоят из двух частей:

- вводной, содержащей основания или мотивы составления документа;

- основной, в которой излагаются предложения, просьбы, выводы, решения.

**Организация работы с документами.**

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

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.

В документационном обеспечении предприятия можно выделить 3 группы документов: поступающие (входящие), внутренние и отправляемые (исходящие).

Регистрация может проводиться для всех типов документов.

Для установления единого порядка составления документов и организации работы с ними на предприятии разрабатывается инструкция по делопроизводству, содержащая образцы правильного оформления документов и правила работы с ними.

Поступающие документы проходят следующие этапы:

- первичную обработку;

- предварительное рассмотрение, разметку;

- регистрацию;

- рассмотрение документов руководством;

- направление на исполнение;

- контроль исполнения;

- исполнение;

- подшивку документов в дела.

Обработка исходящих документов состоит из операций:

- составление проекта исходящего документа;

- согласование проекта документа;

- проверка правильности оформления проекта документа;

- подписание руководителем;

- регистрация документа;

- постановка индекса (номера) на документе;

- проверка правильности адресования;

- отправка документа адресату;

- подшивка второго экземпляра (копии) дела.

**Использование ЭВМ в работе с документами.**

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

- документирование;

- организация работы с документами.

Существует множество программ для составления и редактирования служебных документов – текстовых редакторов (например, Microsoft Word).

В практике делопроизводства в зависимости от объема документов и степени подготовки пользователей ЭВМ применяются различные прикладные программы по организации работы с документами.

При большом документообороте можно успешно использовать системы управления базами данных.

Для того чтобы более эффективно использовать несколько ПЭВМ, выполняющих обработку однотипной документации, создаются локальные вычислительные сети. Использование локальной сети заметно ускоряет и упрощает выполнение нескольких взаимосвязанных работ.

С учетом специфики деятельности работников документационного обеспечения управления создается АРМ.

Лекция 6 Деловое общение

**Значение делового общения.**

Психология и техника ведения деловых встреч и переговоров в современном деловом мире играют важную роль.

Под культурой общения понимаются, прежде всего, основные общечеловеческие нормы нравственности.

Три важнейших правила, характеризующие современные нормы общения:

1. Договоры должны выполняться.

2. Признание человека высшей ценностью.

3. «Золотое» правило нравственности: «поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе».

Искусству делового общения обучаются во всем мире. Умение вести деловые переговоры – одно из основных слагаемых профессиональной деятельности менеджера, определяющих его личный успех. Все мы в той или иной форме ведем переговоры.

Под переговорами понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех. Поэтому основной задачей переговоров является координация целей их участников и способов их достижения с тем, чтобы максимизировать прибыль и минимизировать убытки.

В процессе переговоров совпадение взглядов сторон на цели и средства их достижения доводится до такой степени, что могут предприниматься конкретные действия. Это возможно потому, что структура интересов сторон весьма сложна и неоднозначна, а путей их реализации может существовать великое множество.

Основные признаки классификации переговоров:

- внешние (с другими фирмами, государствами, организациями) и внутренние (между подразделениями, между администрацией и профсоюзным комитетом);

- по количеству участников переговоры делятся на двусторонние и многосторонние;

- проблемы носят разовый характер, если они легко и быстро решаются, но если возникают все новые и новые проблемы, то переговоры могут вестись постоянно, с определенными перерывами;

- переговоры делятся на проводимые в условиях конфликта или кризиса отношений и на ведущиеся в рамках сотрудничества;

- в зависимости от целей переговоры могут быть направлены на установление отношений, на продолжение существующих и сохранение статус-кво, на нормализацию, если они неблагоприятны, на изменение характера отношений и придания им нового, более высокого уровня, на получение дополнительных, побочных результатов.

- переговоры могут носить политический, экономический, технический, личный характер;

- переговоры чаще всего проводят либо руководители, либо эксперты-специалисты в различных областях;

- по характеру переговоров: официальные и неофициальные.

Основной целью переговоров является принятие после совместного обсуждения проблемы решения, которое устраивало бы всех.

Лекция 7 Эмоционально-волевые резервы работоспособности руководителя. Гигиена умственного труда руководителя

**Мобилизация волевых качеств.**

Руководство трудовыми коллективами в новых условиях хозяйствования становится все более сложным, все более ответственным, требующим все большей творческой отдачи от руководителей, больших затрат физических сил и умственной энергии.

В этих условиях особое значение приобретают волевые качества руководителя: упорство в работе, настойчивость и целеустремленность, воспитание потребности доводить начатое дело до конца.

Способность руководителя противоборствовать возрастающей сложности управленческого труда может быть усилена воспитание чувства долга перед обществом, перед своим трудовым коллективом, повышение силы воли, личной требовательности к себе, ответственности перед обществом и коллективом за конечные результаты работы.

Важной основой работоспособности человека можно назвать деятельное, активное, хорошее настроение. Мощный интеллектуальный, эмоциональный потенциал – это колоссальный фактор здоровья.

Мощный волевой потенциал – это колоссальный фактор работоспособности. Контрастный душ способен поддерживать бодрое состояние организма, улучшать настроение. Труд руководителя требует пауз для разминки. Кофе – хороший стимулятор, предохраняющий от умственного переутомления. Обращение же к сигаретам и алкоголю сокращает срок творческой активности руководителя.

**Эмоциональный потенциал работоспособности.**

Руководитель трудового коллектива чаще всего живет своей работой. Мысли о работе сопровождают его повсюду, ему трудно отключиться от них. И если он находит в своей работе удовлетворение, то в этом случае проблемы управленческого труда разжимают свой пресс. Любовь к своему делу дает человеку новые импульсы работоспособности.

Если присмотреться к работе руководителя, можно выделить два типа их отношений к выполнению своих обязанностей. Условно назовем эти типы «А» и «Б».

Люди типа «А» отличаются чувством ответственности, честолюбием, постоянным стремлением к успеху. Они вечно загружены работой, пренебрегают отдыхом, активны в достижении целей. Человек типа «А» - жесткая, конфликтная, эмоциональная личность.

К типу «Б» относятся спокойные, неторопливые, уравновешенные люди. Они не берут на себя дополнительные нагрузки, любят и умеют отдыхать. На производстве они думают о работе, в отпуске – об отдыхе, дома – о семье. Эти люди степенны, добродушны, легко переносят трудности и невзгоды жизни, в меру эмоциональны.

У людей типа «А» нервная система не располагает достаточным запасом прочности, поэтому в условиях стрессов у них чаще развиваются срывы. Значительно устойчивей люди типа «Б». У них недолго длятся такие отрицательные эмоции, как тревога, гнев, печаль, страх. Они реально оценивают события.

**Гигиена умственного труда руководителя.**

Гигиена умственного труда руководителя включает в себя заботу о своей нервной системе, работоспособности, умственном потенциале.

Психологическая подготовка руководителя к работе рассматривает развитие особого управленческого мышления, самосовершенствование, умение управлять своими чувствами и эмоциями.

**Тренированность нервной системы.**

Для напряженной работы руководителя особенно важна тренированность нервной системы. Эмоциональное напряжение воспринимается тем легче, чем большим опытом, навыками выхода из трудных ситуаций обладает человек. Нервная система, лишенная необходимости решения сложных задач, неизбежно развивается по типу слабой нервной системы, для которой даже небольшие трудности могут оказаться роковыми.

Вулканы периодически извергаются и то же происходит время от времени с людьми, работающими в обстановке повышенного напряжения. Большинство людей взрывается гневом по крайней мере раз в день.

По мнению исследователей, обоснованные вспышки гнева более «полезны» для здоровья, чем его подавление. Последнее может привести к депрессии и сказаться на творческой активности; создать серьезные проблемы на работе.

Нервная реакция и высокие нервные напряжения в форме раздражения являются следствием неправильного поведения руководителя.

Несколько правил для раздражительных людей:

1. Не старайтесь остаться со своими неприятностями наедине.

2. Умейте на время отвлечься от своих забот.

3. Не впадайте в гнев.

4. Иногда нужно уступить.

5. Делайте что-нибудь хорошее для других.

6. Не все сразу.

7. Нельзя быть совершенством абсолютно во всем.

8. Позвольте и другим быть самим собой.

9. Всех не перегонишь.

10. Выйдите из своей собственной скорлупы.

Нервную систему необходимо тренировать, закаливать организм в борьбе с трудностями.

**Антистимулы работоспособности.**

Огромный вред здоровью человека наносят курение и употреблении спиртных напитков. Борьба со своими вредными привычками – особая забота каждого руководителя, каждого делового человека.

**Распорядок жизнедеятельности.**

Режим дня – это продуманный и согласованный с нормами физиологии труда распорядок труда и отдыха.

В основе рационального суточного режима лежит ритмическое и правильное чередование различных видов деятельности. Правильный суточный режим не только помогает сохранить высокую работоспособность, но и дает возможность лучше планировать свое время. Неуклонное соблюдение режима дня является также хорошим средством воспитания воли, организованности и служебной дисциплины.

Если вы строго соблюдаете суточный режим, вы действуете в согласии со своим организмом, помогая ему выработать четкий режим деятельности. В результате этого вы в определенное время можете наиболее эффективно выполнять те или иные виды работы, а также полноценно отдыхать. У каждого из нас свой режим.

Суточный режим – это и регулярное рациональное питание, и полноценный, достаточно продолжительный сон, и разумная ежедневная физическая нагрузка. Рассмотрим одну из составляющих суточного режима – ритмичность трудовой деятельности. Четкий и необходимый ритм функционирования организма вырабатывается при правильном и строго соблюдаемом суточном режиме. Это прежде всего выполнение основных видов деятельности в строго определенное время: сон, прием пищи, работа, отдых и т.п.

Для того чтобы правильно организовать режим, нужно учесть особенности суточной работоспособности. Ведь всех нас по динамике работоспособности можно условно разделить на три категории «голуби», «совы», «жаворонки».

Примерно половина людей относится к «голубям». Они легко приспосабливаются к любому режиму труда, т.е. хорошо работают в любое время суток, когда это требуется. Около 20-30% населения составляют «совы». В ранние, утренние часы их психофизиологические функции еще заторможены. Самочувствие, работоспособность, настроение в первой половине дня постепенно улучшаются и достигают своего пика ко второй половине дня. Представители этого типа людей наиболее эффективно работают в вечернее и даже ночное время. Всех остальных можно отнести к «жаворонкам». Они рано встают, лучше всего чувствуют и эффективно работают именно в первой половине дня. «Совы» и «жаворонки» работают значительно легче и быстрее именно на гребне функционально волны.

Лекция 8 Анализ и оценка уровня организации труда управленческого персонала

**Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала.**

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности общественного производства.

Эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность. Оперативность управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации, а также своевременностью принятия и выполнения решений. Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества и высокой организованности, повышением производительности труда. Эффективность управления должна в конечном счете определяться результатами производства.

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);

- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);

- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;

- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;

- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);

- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые – соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;

- финансовые – величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности управленческого труда.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы:

- оценка качества труда;

- оценка результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и в основном направлены на совершенствование организации его труда.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли, снижение затрат и расхода ресурсов). За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы управленческого персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей.

**Методы оценки организации управленческого труда.**

Для анализа организации труда руководителя эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

Эс = n/О,

где Эс – эффективность структуры рабочего дня;

n – время на решение перспективных задач;

O – время на оперативную деятельность.

Можно также соотносить затраты рабочего времени на решение мелких и важных вопросов, определять удельные затраты времени на прием сотрудников, совещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени на собственно служебные дела и повышение своей квалификации.

От умения руководителя организовывать свой личный труд в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива.

Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем. Это дает возможность анализировать использование своего рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили: метод оценки использования рабочего времени, метод экспертного нормирования и метод экспертных оценок.

*Метод оценки использования рабочего времени.* Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени, который рассчитывается по формуле:

K = Kэ×Kи,

где Kэ – коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

Kи – коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

В свою очередь:

Kэ = (Ф – П)/Ф

где Ф – общий фонд рабочего времени;

П – потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле:

,

где Jф и Jн – фактическая и нормативная доли каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n – количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

*Метод экспертного нормирования.* Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определения средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Нормативы трудоемкости управления разрабатываются для групп предприятий, имеющих идентичную организационную структуру, масштабы управления, технологию и организацию производства и условия хозяйственной деятельности.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на базовых предприятиях путем анкетирования руководителей, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты (таблица 5).

Таблица 5 Анкета сбора данных о фактических затратах труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шифр задачи | Наименование задач управления | Затраты труда, чел.-ч. | |
| на ед. | на год |
|  |  |  |  |
|  | Итого: |  |  |

Организация анкетирования выполняется в следующей последовательности:

- предварительное собеседование руководителя группы по проведению анкетирования с руководителем предприятия о целях и задачах работы и определение конкретных подразделений, в которых будет проводиться исследование;

- подробная характеристика содержания работ по проведению анкетирования для руководителей подразделений на совещании у руководителя предприятия;

- методическая помощь работникам при заполнении анкет, которая должна обеспечить достоверность информации;

- сбор анкет и проверка правильности их заполнения, включая фотохронометражные измерения;

- исправление ошибок в анкете и повторное заполнение;

- сдача анкет на статистическую обработку.

*Метод экспертных оценок.* Одним из подходов к оценке уровня организации управленческого труда является метод экспертных оценок.

Его сущность заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;

- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;

- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения.

Для решения перечисленных типовых задач в настоящее время применяются различные виды метода экспертных оценок: анкетирование и интервьюирование, дискуссия, совещание, сценарий.

Использование метода экспертных оценок осуществляется в следующей последовательности:

1. Подбор экспертов.

2. Проведение экспертизы.

3. Обработка результатов опроса.

Подбор экспертов. Для реализации процедуры экспертной оценки необходимо сформировать группу экспертов, состав которой определяется индивидуально для каждого руководителя.

В группу экспертов входят лица, являющиеся для данного руководителя: вышестоящими руководителями, партнерами по работе, подчиненными.

Численный состав экспертов должен включать от 10 до 20 человек. Для объективности оценок примерно 1/3 группы оценивающих должна состоять из лиц, которых назовет сам руководитель.

Экспертов для оценки эффективности работы руководителя подбирают по следующим характеристикам: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

Работу по подбору экспертов возлагают на группу управления. После составления и утверждения этого списка экспертам посылается сообщение о включении их в состав экспертной группы. Если экспертная оценка проводится путем анкетирования, то всем экспертам высылается анкета с необходимыми инструкциями по ее заполнению.

После подбора экспертов начинается их опрос. Анкетирование является наиболее эффективным и самым распространенным видом опроса.

Одним из наиболее эффективных методов анкетирования является метод «Дельфы».

Процедура опроса по методу «Дельфы» заключается в анкетировании экспертов с помощью опросных листков в несколько туров с обработкой результатов анкетирования в каждом туре и информированием опрашиваемых об этих результатах. На практике обычно ограничиваются четырьмя турами. В первом туре опроса эксперты дают свои ответы без аргументирования. Ответы обрабатываются с целью выделения среднего и крайних мнений. Экспертам сообщаются эти мнения, и проводится второй тур опроса, в ходе которого они пересматривают и при желании изменяют ответы с объяснением причины изменения мнения.

Полученные после второго тура новые средние и крайние мнения, а также вся аргументация с сохранением анонимности сообщаются экспертам, и проводится третий тур опроса, в ходе которого эксперты снова пересматривают ответы и аргументируют свое решение. Последующие туры аналогичны.

После того как ответы экспертов перестают изменяться, - опрос прекращается.

Метод «Дельфы» обладает определенными недостатками: большие затраты времени на многотуровую экспертизу, а также полное исключение прямого столкновения мнений экспертов.

Резкое сокращение времени проведения экспертизы возможно путем создания автоматизированной системы по сбору и обработке мнений экспертов.

Интервью является беседой, в ходе которой интервьюер ставит вопросы эксперту по заранее разработанной программе.

Достоинством интервью является непрерывный контакт интервьюера и опрашиваемого, что позволяет получить большое количество информации. К недостаткам интервью можно отнести возможность сильного влияния интервьюера на ответы эксперта, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов, высокие требования к опрашиваемому и большие затраты времени на опрос всего состава экспертов.

Дискуссию целесообразно проводить для решения задач, не требующих точной количественной оценки результатов. Количество участников дискуссии может быть до 20-30 человек. Процедуру подготовки и проведения дискуссии можно разделить на три этапа:

1) определение и формулирование предмета дискуссии и порядка ее проведения, а также подготовка участников дискуссии;

2) собственно дискуссия;

3) подведение итогов, фиксация и обработка результатов дискуссии.

В ходе опроса экспертов проводится оценка эффективности работы руководителя. Она может проводиться по шкале, имеющей пять градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты:

- «очень хорошо выражено»: +1,0;

- «хорошо выражено»: +0,5;

- «не систематически выражено»: +0,0;

- «мало выражено»: -0,5;

- «не выражено»: -1,0.

Каждому эксперту выдается перечень критериев оценки эффективности деятельности руководителя и регистрационный лист, где нужно поставить знак «+» в тех графах, которые соответствуют его собственному мнению.

После проведения экспертизы заполненные регистрационные листы просматриваются рабочей группой. На одного руководителя заполняется от 10 до 20 регистрационных листов.

Обработка полученных результатов проводится следующим образом. Для каждого из критериев оценки эффективности работы руководителя подсчитывается средний коэффициент из оценок, выставленных разными экспертами:

Кi = (1,0×n1 + 0,5×n2 + 0,0×n3 + (-0,5)×n4 + (-1,0×n5)/N,

где I – номер критерия;

n1 – количество оценок «очень хорошо выражено»;

n2 – количество оценок «хорошо выражено»;

n3 – количество оценок «не систематически выражено»;

n4 – количество оценок «мало выражено»;

n5 – количество оценок «не выражено»;

N – количество экспертов, оценивающих данного руководителя.

Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя Kобщ рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям.

Полученное значение является основой для определения эффективности работы руководителя, которая определяется путем присвоения баллов этим значениям.

В зависимости от конкретных значений коэффициентов баллы присваиваются в соответствии со значениями, приведенными в таблице 6.

Таблица 6 Перевод полученных значений коэффициентов в балльные оценки

|  |  |
| --- | --- |
| Значение коэффициентов | Баллы |
| от -1,00 до -0,30 | 1 |
| от -0,29 до +0,49 | 2 |
| от +0,50 до +1,00 | 3 |

Баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по этим результатам оцениваемого руководителя относят к определенной группе по эффективности его работы.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИФИ»

Озерский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ

КАФЕДРА Экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Учебно-методические материалы для практических занятий по дисциплине

«Персональный менеджмент»

**РАЗРАБОТАНЫ**

доцентом, к.б.н. Посохиной С.А.

Занятие 1

**Часть 1. История развития НОТ в России и за рубежом.**

Темы докладов по «Истории развития НОТ»:

- основные этапы становления НОТ за рубежом;

- основные этапы становления НОТ в России;

- основные принципы поиска резервов в управлении.

**Часть 2. Анализ «Модели качеств менеджера»: «Умение управлять самим собой»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Основные группы качеств (первый уровень) | Содержание критерия | Первичные качества (второй уровень) |
| 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 |
| 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 мелочей  6. Умение учитывать и анализировать затраты времени |
| 3 | Самодисциплина | Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках» | 1. Обязательность, способность держать слово  2. Пунктуальность, точность исполнения  3. Собранность, умение не разбрасываться  4. Наличие чувства ответственности  5. Отказ от удовольствий ради главного |
| 4 | Знание техники личной работы | Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться | 1. Умение организовывать рабочее место  2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой  3. Умение работать с информацией  4. Умение составлять документы  5. Умение говорить по телефону  6. Умение слушать  7. Умение планировать свои дела  8. Знание методов рационализации личного труда  9. Умение пользоваться записной книжкой  10. Умение менять занятия  11. Знание технологии коммуникаций  12. Умение найти и получить работу  13. Умение адаптироваться в коллективе  14. Умение взаимодействовать с секретарем  15. Умение делегировать полномочия |
| 5 | Самоорганизация личного здоровья | Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда | 1. Физические нагрузки  2. Правильное питание  3. Сон  4. Дыхание  5. Водные процедуры  6. Закаливание  7. Борьба с шумом  8. Тренированность нервной системы  9. Умение расслабиться  10. Отказ от вредных привычек  11. Режимы труда и отдыха |
| 6 | Эмоционально-волевой потенциал | Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность | 1. Воля  2. Трудолюбие  3. Упорство в работе  4. Целеустремленность  5. Решительность  6. Напористость  7. Умение заинтересовать, мотивировать себя  8. Оптимизм и жизнерадостность  9. Увлеченность работой  10. Преданность работе и коллективу  11. Семейное благополучие  12. Уверенность в самом себе  13. Психподготовка к работе |
| 7 | Самоконтроль личной жизнедеятельности | Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты | 1. Знание функций самоконтроля  2. Контроль процессов  3. Контроль времени  4. Контроль результатов  5. Самоконтроль дня  6. Умение создавать и контролировать собственный имидж |

**Формулирование отдельных блоков модели самоменеджмента: личная организованность. Самодисциплина, знание техники личной работы, эмоционально-волевой потенциал. Способность делать себя здоровым, способность формулировать и добиваться реализации жизненных целей, личный самоконтроль.**

Занятие 2

**Оценка своих возможностей и ограничений: тест – «Вы сами»:**

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей учебной работе.

2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать принципиально важные для моей жизни решения, я действую решительно.

4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.

5. Я способен эффективно решать проблемы.

6. Я часто экспериментирую с новыми идеями.

7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание моими друзьями, сокурсниками, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.

8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

9. Мне не трудно добиться эффективной работы подчиненных.

10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.

12. Я забочусь о своем здоровье.

13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.

14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.

15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.

16. Мой подход к решению проблем систематизирован.

17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.

19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.

20. Мои подчиненные будут полностью меня поддерживать.

21. Я буду вкладывать много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.

22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны для повышения собственной эффективности в работе.

23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.

24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.

25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.

26. Моя профессиональная и учебная жизнь часто сопровождается волнениями.

27. Я регулярно пересматриваю свои цели.

28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.

29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.

31. Мне удается создавать хорошие отношения с окружающими.

32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.

33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.

34. Я эффективно распределяю свое время.

35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.

37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.

38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.

39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.

40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.

42. Мои подчиненные будут делать все возможное для организации.

43. Я регулярно буду проводить оценку работы своих подчиненных.

44. Я буду работать над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.

45. Работа и учеба не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.

46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

47. Моя работа и учеба вносят важный вклад в получение удовольствия от жизни.

48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.

49. Я хорошо составляю планы.

50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.

51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.

52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.

53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.

54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.

55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации будут существовать отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.

57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.

58. Для меня важно чувство успеха.

59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.

61. Я уверен в себе.

62. Я в общем влияю на поведение окружающих.

63. Руководя людьми, я буду подвергать сомнению устоявшиеся подходы.

64. Я буду поощрять эффективно работающих подчиненных.

65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.

66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.

67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.

68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.

70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.

72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.

73. Мое участие в собраниях обычно удачно.

74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с окружающими.

76. Я не буду позволять себе упускать возможности для развития подчиненных.

77. Я буду добиваться того, чтобы те, кем я буду руководить, ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучаю влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя любую возможность по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.

86. Я буду вкладывать достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные будут развивать необходимые им навыки.

88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.

95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.

97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я буду руководить.

98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно буду улучшать условия работы моих подчиненных.

100. Я знаю, как справиться с моими эмоциональными проблемами.

101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.

102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.

103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.

104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.

105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.

106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.

107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.

108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.

109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.

110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Занятие 3

**Разработка индивидуального баланса успехов и неудач: жизненного плана, тестирование «Пути реализации карьеры».**

Для нахождения личных и профессиональных ориентиров в первую очередь выясните, чего именно вы хотите, т.е. добейтесь ясности цели. Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь.

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

Шаг первый – прояснение потребностей.

Шаг второй – прояснение возможностей.

Шаг третий – принятие решения о том, что вам нужно. Необходимо ответить на три ключевых вопроса:

- что является для вас важным?

- на какой риск вы готовы пойти?

- как ваши решения повлияют на окружающих?

Шаг четвертый – выбор.

Шаг пятый – уточнение цели.

Шаг шестой – установление временных границ.

Шаг седьмой – контроль своих достижений.

Существуют следующие преимущества наблюдения за личными достижениями:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;

- возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;

- возникает мрачное настроение при неудаче;

- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Процесс нахождения целей можно представить через реализацию следующих ступеней:

1. Разработка представлений о жизненных устремлениях.

2. Дифференциация во времени жизненных целей.

3. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере.

Определите свои личные и профессиональные цели по схеме: личные желания, профессиональные цели.

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

Обязательно выделите свои профессиональные ориентиры.

Как только вы определили для себя личные и профессиональные цели, займитесь вашими личными ресурсами, т.е. средствами для достижения поставленных вами целей. Вам следует определить, где вы находитесь в настоящее время на своей «кривой жизни», отметив свои крупнейшие успехи и поражения, указав при этом, какие качества для этого потребовались и каких недоставало.

На основании анализа основных этапов своей жизни составьте баланс личных успехов и неудач. Следующим этапом будет группировка ваших достоинств и недостатков и выделение двух-трех важнейших сильных и слабых сторон.

Баланс личных успехов и неудач:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Личный баланс | | | | |
| успехов | | неудач | | |
| Мои крупнейшие успехи, достижения | Способности, которые были для этого необходимы | Мои крупнейшие поражения, неудачи | Способности, которых мне недоставало | Как я преодолел неудачи? |
| 1. |  | 1. |  |  |
| 2. |  | 2. |  |  |
| Прочее |  | Прочее |  |  |

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

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

Тест «Мои способности»:

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

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства сравниваются с реальной ситуацией.

Анализ «цель – средство»:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Желаемые цели | Необходимые средства | Ситуационный анализ | | |
| Имеется в наличии | Не имеется в наличии | Практические меры по достижению целей |
| 1.  2.  3. | 1.  2.  3. | 1.  2.  3. | 1.  2.  3. | 1.  2.  3. |

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

Занятие 4

**Соционическая типология личности по тестам: «Дихотомический тест»; «Цифровой тест»; «Поэтапный тест»; сравнительный анализ особенностей социотипов.**

Дихотомический тест.

I

1. Вы предпочитаете работать:

а) выполняя задание точно в срок;

б) не связывая себя определенными сроками.

2. В кругу своих знакомых Вы, как правило:

а) в курсе всех текущих событий;

б) узнаете о новостях с опозданием.

3. У Вас:

а) скорее гуманитарный склад ума;

б) скорее технический склад ума.

4. Вы любите:

а) мечтать о прошлом или о будущем, или о чем-то совершенно воображаемом;

- действовать или, по крайней мере, составлять точные планы, которые реально подготавливают будущее.

II

1. Хватает ли Вам Вашего заработка?

а) обычно хватает;

б) часто приходится искать дополнительные средства: подрабатывать, занимать и т.п.

2. Нравится ли Вам:

а) посещать вечеринки, дискотеки и шумные бары;

б) или Вы быстро устаете от этого.

3. Вы – человек:

а) скорее трезвый, рассудительный;

б) эмоциональный, сочувствующий.

4. Нравится ли Вам:

а) носить что-нибудь необычное;

б) или Вы предпочитаете одеваться «скромно, но со вкусом»?

III

1. Можете ли Вы:

а) легко взяться за случайную работу;

б) или Вам гораздо удобнее работать по предварительной договоренности.

2. На отдыхе, в путешествии:

а) легко ли Вы находите новых друзей;

б) или, как правило, остаетесь в некоторой изоляции от нового общества.

3. Вам легко удается:

а) подробно и ясно для других излагать свои мысли в письменной форме;

б) или это не Ваша «стихия».

4. Любите ли Вы:

а) заниматься ежедневно хозяйством, внося в это элемент творчества;

б) или делаете это только по необходимости.

IV

1. Часто ли Вы:

а) меняете свои планы в последний момент;

б) или это бывает редко и раздражает Вас.

2. В компании Вы, как правило:

а) первым заводите беседу;

б) ждете, когда с Вами заговорят.

3. Вы ориентируетесь в незнакомых местах:

а) успешно;

б) плохо, легко теряетесь.

4. Как, по-Вашему, следует выражать свои мысли писателю:

а) буквально, напрямую;

б) пользуясь сравнениями, аналогиями, иносказаниями.

V

1. Легко ли Вам:

а) внезапно быстро куда-то собраться, бросив при этом начатые (запланированные) дела;

б) или такая ситуация раздражает Вас.

2. Интенсивное общение с новыми людьми:

а) стимулирует, придает Вам энергию;

б) утомляет Вас.

3. Каким, по-вашему, хуже быть:

а) несправедливым;

б) беспощадным.

4. Вы довольно часто ощущаете:

а) что у Вас где-то что-то побаливает, и стремитесь устранить эти ощущения;

б) или Вы плохо чувствуете потребности своего тела, болеете «редко, но по-крупному».

VI

1. Вы склонны поступать скорее:

а) обдуманно, чем импульсивно;

б) импульсивно, чем обдуманно.

2. Часто ли Вы в разговоре ссылаетесь на:

а) авторитеты: «читал там-то», «сказал тот-то»;

б) или обычно излагаете только свое мнение.

3. Вы чувствуете себя увереннее:

а) в логическом умозаключении;

б) в оценке эмоционального состояния и взаимоотношений окружающих Вас людей.

4. Запоминаете ли Вы:

а) детали одежды других людей, даже при недолгом общении с ними;

б) или Вам довольно трудно вспомнить такие подробности, т.к. Вы не обращаете на них внимания.

VII

1. Что, по-Вашему, предпочтительнее:

а) удостовериться, что всё подготовлено и учтено;

б) или предоставить событиям идти своим чередом.

2. Вы поддерживаете отношения:

а) с широким кругом людей;

б) с несколькими старыми друзьями.

3. Вы более склонны:

а) находить пользу в отношениях с людьми;

б) понимать мысли и чувства других.

4. Вам больше интересно:

а) то, что происходит в действительности;

б) то, что может произойти.

VIII

1. Предпочитаете ли Вы:

а) планировать свои дела на день, на неделю вперед;

б) или действовать по обстоятельствам.

2. При столкновении с неблагоприятными обстоятельствами Вы активно стремитесь:

а) приспособить обстоятельства к себе;

б) приспособиться к обстоятельствам или сбежать от них.

3. Вы руководствуетесь:

а) рассудком;

б) велением сердца.

4. Вы больше доверяете:

а) своему опыту;

б) своим предчувствиям.

IX

1. Руководствуетесь ли Вы:

а) строгими принципами;

б) или предпочитаете гибко приспосабливаться к обстоятельствам.

2. Можете ли Вы:

а) найти тему для разговора даже с незнакомым человеком и заговорить первым;

б) или предпочитаете помолчать, особенно, когда нет настроения.

3. Вы более склонны:

а) быть прямым и беспристрастным;

б) сочувствовать людям.

4. Как, по-Вашему, что хуже:

а) витать в облаках;

б) или придерживаться проторенной дорожки.

X

1. Консервативны ли Вы? Когда вы составили какое-то мнение:

а) упорно ли Вы за него держитесь;

б) или Вас легко переубедить, соблазнить новой идеей.

2. Легко ли Вам:

а) попросить людей о чем-либо;

б) или Вы лучше все сделаете самостоятельно.

3. Ваш стиль общения:

а) Вы любезны, предупредительны, стараетесь очаровать окружающих;

б) или общаетесь с ними просто, иногда с некоторой резкостью.

4. Вы – человек, скорее:

а) практичный, легко ориентируетесь в мире вещей (например, удачно делаете покупки, хорошо разбираетесь в ценах на них);

б) непрактичный и, если даже иногда Вы стараетесь быть предприимчивым, это Вам не слишком-то интересно и утомляет Вас.

Цифровой тест.

Из каждой пары описаний (1–2, 3–4, 5–6, 7–8) выберите одно и запишите его порядковый номер. У Вас получится набор из четырех цифр. Он будет соответствовать одному из 16-ти соционических типов.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, всё доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил, строгой дисциплины, нравится порядок.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадами активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и других.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь делать другим приятное, часто говорите комплименты.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны и деятельны, уверены в себе. Предпочитаете не распыляться на несколько дел сразу: тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного Вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне и переменам. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеянны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя, не любите выставлять свои заслуги напоказ. Стараетесь сдерживать себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми, стремитесь расширить круг своих знакомых. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны и откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Поэтапный тест.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Безмятежность, свобода от обязательств, непринужденность, воля, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения | Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее | Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация | Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода | 1 |
| Талантливость, стремление заметить, помочь | 2 |
| Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы | Скептическое предвидение, беспристрастность | 3 |
| Эмоциональное предчувствие, мир удивителен и прекрасен | 4 |
| «Здесь и сейчас», конкретность, реализм, звуки, краски, запахи, все вижу, слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего | Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами | Стратегия победы, действие | 5 |
| Упоение властью, дерзостью | 6 |
| Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства | Холодное упорство, правота, вкус | 7 |
| Теплая доброжелательность, мир | 8 |
| Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, доводить начатое дело до конца, сделать и полюбоваться результатом, постоянство мнений, ответственность за свои решения, последовательные поступки, аккуратность, четкие движения | Логический анализ, разум, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, мозг, производство | Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить | Романтика преодоления, эксперимент | 9 |
| Борьба с хаосом, закон, порядок | 10 |
| Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье | Справедливость, истина, изобретение | 11 |
| Трезвый реализм, разум, внедрение | 12 |
| Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра, зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии | Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства | Романтическая трагедия, судьбы мира | 13 |
| Пламенность, радушие, работа и порядок | 14 |
| Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека | Сочувствие, вся людская боль | 15 |
| Неприятие зла, чистота, нежелание ждать | 16 |

Занятие 5

**Составление табличной формы учета затрат рабочего времени. Разработка анкеты для анализа использования рабочего времени.**

Необходимо наблюдать за рабочим днем, учитывая свое рабочее время.

Начинать надо с составления перечня выполняемых наиболее значительных работ, регистрируя их по мере выполнения. Форма таблиц может быть разной.

Форма для учета выполненных работ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Содержание работы | Продолжительность (часы, дни) | Время начала и окончания (число, месяц) | Выполнена или нет | Примечание |
|  |  |  |  |  |  |

Важно отмечать, завершена ли работа. Если завершена, то затраченное на нее время может уже служить ориентировочной нормой на будущее.

К ежедневному учету рабочего времени целесообразно переходить лишь после того, как налажен учет выполненных основных работ, когда это стало нормой и начало приносить пользу.

Существуют специальные учетные карточки – «хронокарты», они берут за основу записей каждые полчаса рабочего времени.

Форма карточки времени (хронокарты)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_день  \_\_\_\_\_\_ \_\_месяц\_\_\_\_\_\_\_\_\_год  Работа от\_\_\_\_\_\_\_\_до\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_  Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | Примечание |
| № п/п | Условное обозначение | Статья времени (наименование работы или отдыха) | Часы работы | | | | | | | |
| 8 | | 9 | | 10 | | т.д. | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Техника и методы учета должны быть по возможности простыми и удобными, не требовать больших затрат времени.

Коэффициент использования рабочего времени К, который позволяет оценить общую результативность использования рабочего времени.

Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

К = Кэ×Ки,

Где:

Кэ – коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

Ки – коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

При этом Кэ определяют по формуле:

Кэ = 1 – П/Ф = Ф – П/Ф,

Где:

Ф – общий фонд рабочего времени;

П – потери рабочего времени.

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

,

где Jф и Jр – фактическая и рекомендуемая доли каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n – количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Занятие 6

**Оценка экстернальности и интернальности. Локус – контроль:**

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей или усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6.Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда администрация полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), а не от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13.Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг к другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16 Дети вырастают такими, какими их воспитали родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще всего были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить, даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Ключ для обработки опросника УСК

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со своим знаком и ответы на пункты в столбцах «-» с обратным знаком.

1. Ключ к шкале И0

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| + | - | + | - | + | - | + | - |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 11 | 5 | 12 | 6 |

1. Ключ к шкале И0 (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| + | - | + | - | + | - | + | - |
| 13 | 7 | 22 | 21 | 31 | 28 | 37 | 38 |
| 15 | 8 | 25 | 23 | 32 | 30 | 39 | 40 |
| 16 | 9 | 27 | 24 | 34 | 33 | 42 | 41 |
| 17 | 10 | 29 | 26 | 36 | 35 | 44 | 43 |
| 19 | 14 |  |  |  |  |  |  |
| 20 | 18 |  |  |  |  |  |  |

2. Ключ к шкале Ил.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 12 | 1 |
| 15 | 5 |
| 27 | 6 |
| 32 | 14 |
| 36 | 26 |
| 37 | 43 |

3. Ключ к шкале Ин.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 2 | 7 |
| 12 | 24 |
| 20 | 33 |
| 31 | 38 |
| 42 | 40 |
| 44 | 41 |

4. Ключ к шкале Ис.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 2 | 7 |
| 16 | 14 |
| 20 | 26 |
| 32 | 28 |
| 37 | 41 |

5. Ключ к шкале Ип.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 19 | 1 |
| 22 | 9 |
| 25 | 10 |
| 42 | 30 |

6. Ключ к шкале Им.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 4 | 6 |
| 27 | 38 |

7. Ключ к шкале Из.

|  |  |
| --- | --- |
| + | - |
| 13 | 3 |
| 34 | 23 |

Перевод в стены

После получения «сырых» баллов по шкалам следует перевести их в 10-балльную систему стандартных оценок-стенов. В этой системе средняя по нормативной выборке принимается за 5,5 стенов, а половина стандартного отклонения приравнивается к одному стену. Таким образом, показатели нормального распределения могут быть преобразованы в стандартные оценки, не зависящие от размерности.

Шкала общей интернальности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -132 до -14 | 1 | От 33 до 44 | 6 |
| От -13 до -3 | 2 | От 45 до 56 | 7 |
| От -2 до 9 | 3 | От 57 до 68 | 8 |
| От 10 до 21 | 4 | От 69 до 79 | 9 |
| От 22 до 32 | 5 | От 80 до 132 | 10 |

Шкала интернальности в области достижений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -36 до -11 | 1 | От 6 до 9 | 6 |
| От -10 до -7 | 2 | От 10 до 14 | 7 |
| От -6 до -3 | 3 | От 15 до 18 | 8 |
| От -2 до 1 | 4 | От 19 до 22 | 9 |
| От 2 до 5 | 5 | От 23 до 36 | 10 |

Шкала интернальности в области неудач.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -36 до -8 | 1 | От 8 до 11 | 6 |
| От -7 до -4 | 2 | От 12 до 15 | 7 |
| От -3 до 0 | 3 | От 16 до 19 | 8 |
| От 1 до 4 | 4 | От 20 до 23 | 9 |
| От 5 до 7 | 5 | От 24 до 36 | 10 |

Шкала интернальности в области семейных отношений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -30 до -12 | 1 | От 4 до 6 | 6 |
| От -11 до -8 | 2 | От 7 до 10 | 7 |
| От -7 до -5 | 3 | От 11 до 13 | 8 |
| От -4 до -1 | 4 | От 14 до 17 | 9 |
| От 0 до 3 | 5 | От 18 до 30 | 10 |

Шкала интернальности в области производственных отношений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -30 до -5 | 1 | От 12 до 15 | 6 |
| От -4 до -11 | 2 | От 16 до 19 | 7 |
| От -10 до 3 | 3 | От 20 до 23 | 8 |
| От 4 до 7 | 4 | От 24 до 27 | 9 |
| От 8 до 11 | 5 | От 28 до 30 | 10 |

Шкала интернальности в области межличностных отношений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -12 до -7 | 1 | От 2 до 4 | 6 |
| От -6 до -5 | 2 | От 5 до 6 | 7 |
| От -4 до -3 | 3 | От 7 до 8 | 8 |
| От -2 до -1 | 4 | От 9 до 10 | 9 |
| От 0 до 1 | 5 | От 11 до 12 | 10 |

Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| От -12 до -6 | 1 | От 3 до 4 | 6 |
| От -5 до -4 | 2 | От 5 до 6 | 7 |
| От -3 до -2 | 3 | От 7 до 8 | 8 |
| От -1 до 0 | 4 | От 9 до 10 | 9 |
| От 1 до 2 | 5 | От 11 до 12 | 10 |

Построение профиля УСК

На профиле УСК прямая линия, проходящая через 5,5 стенов, соответствует норме. Отклонения вверх по отдельным шкалам свидетельствует об интернальном типе контроля над соответствующими ситуациями, отклонения вниз – об экстернальном типе контроля. Таким образом может быть оценен как общий тип контроля, так и соотношение показателей по отдельным шкалам между собой.

Стандартизация опросника проводилась на выборке из 84 обследуемых студентах вуза, средний возраст которых составлял 20,4 года. Авторы УСК сообщают о высоких показателях его надежности. Валидность демонстрируется связями шкал опросника с другими особенностями личности, измеренными, в частности, с помощью опросника «16 ЛФ».

Рекомендуется использование опросника УСК в клинической психодиагностике, семейных консультациях, для эффективности социально-психологического тренинга и групповой психотерапии.

Бланк ответов к опроснику УСК

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Группа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_ Время начала и окончания работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| В |  | Н |  | В |  | Н |  | В |  | Н |  | В |  | Н |
| □ | 1 | □ |  | □ | 12 | □ |  | □ | 23 | □ |  | □ | 34 | □ |
| □ | 2 | □ |  | □ | 13 | □ |  | □ | 24 | □ |  | □ | 35 | □ |
| □ | 3 | □ |  | □ | 14 | □ |  | □ | 25 | □ |  | □ | 36 | □ |
| □ | 4 | □ |  | □ | 15 | □ |  | □ | 26 | □ |  | □ | 37 | □ |
| □ | 5 | □ |  | □ | 16 | □ |  | □ | 27 | □ |  | □ | 38 | □ |
| □ | 6 | □ |  | □ | 17 | □ |  | □ | 28 | □ |  | □ | 39 | □ |
| □ | 7 | □ |  | □ | 18 | □ |  | □ | 29 | □ |  | □ | 40 | □ |
| □ | 8 | □ |  | □ | 19 | □ |  | □ | 30 | □ |  | □ | 41 | □ |
| □ | 9 | □ |  | □ | 20 | □ |  | □ | 31 | □ |  | □ | 42 | □ |
| □ | 10 | □ |  | □ | 21 | □ |  | □ | 32 | □ |  | □ | 43 | □ |
| □ | 11 | □ |  | □ | 22 | □ |  | □ | 33 | □ |  | □ | 44 | □ |

Занятие 7

**Формирование основных требований к рабочему месту: а) студента; б) руководителя; в) основные правила по организации работы с документами.**

Ответы на вопросы:

1. Какие виды служебных документов вы знаете?

2. Назовите общие требования к документам.

3. В чем состоит назначение информационного обеспечения?

4. Перечислите требования к тексту документов.

5. Перечислите основные виды организационно-распорядительной документации.

6. Что включает в себя организация работы с документами?

7. Какие программы используются по организации работ с документами?

8. Перечислите основные виды справочно-информационной документации.

Занятие 8

**Итоговая контрольная работа. Зачет.**

Материалы контрольной работы в разделе **«**Учебно-методические материалы для итогового контроля знаний».

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИФИ»

Озерский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ

КАФЕДРА Экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Учебно-методические материалы для итогового контроля знаний по дисциплине «Персональный менеджмент»

|  |
| --- |
| **РАЗРАБОТАНЫ**  доцентом, к.б.н. Посохиной С.А. |

Итоговая контрольная работа включает 4 варианта.

Контрольная работа по дисциплине «Персональный менеджмент».

1 вариант.

1. Перечислить 7 блоков модели требований системы персонального менеджмента.

2. Интегрированная система сфер деятельности менеджера.

3. Техника самоменеджмента (перечислить функции).

4. Технология поиска жизненных целей.

5. Закрепление успеха на работе.

2 вариант.

1. Понятие компетентности.

2. Интегрированная система (модель) качеств менеджера.

3. Умение управлять собой (способность правильно формулировать жизненные цели и личная организованность).

4. Влияние личных качеств на выбор карьеры.

5. Этапы поиска работы.

3 вариант.

1. Понятие чувства нового и умение рисковать.

2. Что такое самоменеджмент.

3. Умение управлять собой (самодисциплина и знание технико-личностной работы).

4. Этапы жизни человека.

5. Адаптация в коллективе.

4 вариант.

1. Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим.

2. Круг правил самоменеджмента.

3. Умение управлять собой (самоорганизация личного здоровья, эмоционально-волевой потенциал, самоконтроль личной жизнедеятельности).

4. Что означает НОТ.

5. Освоение новой работы.

Критерии оценки выполнения итоговой контрольной работы по дисциплине «Персональный менеджмент»

1. За каждый полный ответ на вопрос студент получает 3 балла.

2. Ответ содержит 70 – 80% достоверной информации – 2 балла.

3. Ответ содержит 50-70% достоверной информации – 1 балл.

4. Ответ содержит до 50% достоверной информации или она отсутствует – 0 баллов.

Максимальное количество баллов: 15 баллов.

Перевод баллов в пятибалльную оценку:

(15 – 14) баллов – «отлично»;

(13 – 10) баллов – «хорошо»;

(6 – 9) баллов – «удовлетворительно».

(до 5 баллов) – «неудовлетворительно».

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИФИ»

Озерский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ

КАФЕДРА Экономики и управления

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Домашнее задание по дисциплине «Персональный менеджмент»

|  |
| --- |
| **РАЗРАБОТАНЫ**  доцентом, к.б.н. Посохиной С.А. |

Домашнее задание выполняется по материалам практического занятия №2.

Результаты ответов на вопросы теста «Вы сами» (тест представлен в практическом занятии №2) вписываются в таблицу 1.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 |
| 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 |
| 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 |
| 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 |
| 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 |
| 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 |
| 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 |
| 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Затем в соответствующие значения из строки «Итого» таблицы 1 заносятся в таблицу 2 в графу «Ваш результат».

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ваш результат | Сильные стороны | Ранг | Обратный ранг | Ограничения |
| A | Способность управлять собой |  |  | Неумение управлять собой |
| B | Четкие ценности |  |  | Размытость личных ценностей |
| C | Четкие личные цели |  |  | Размытость личных ценностей |
| D | Продолжающееся саморазвитие |  |  | Остановленное саморазвитие |
| E | Хорошие навыки решения проблем |  |  | Недостаточность навыка решать проблемы |
| F | Творческий подход |  |  | Недостаток творческого подхода |
| G | Умение влиять на окружающих |  |  | Неумение влиять на людей |
| H | Понимание особенностей управленческого труда |  |  | Недостаточное понимание особенностей управленческого труда |
| I | Способность руководить |  |  | Недостаток способности руководить |
| J | Умение обучать |  |  | Неумение обучать |
| K | Умение наладить групповую работу |  |  | Низкая способность формировать коллектив |

Заполнение столбца «Ранг» таблицы 2 проводится приданием наивысшему результату из первого столбца ранга 1, второму – 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполнение столбца «Обратный ранг» проводится приданием наименьшему результату ранга 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

На третьем этапе составляется таблица 3 «Итоги оценки».

Номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» вписываются в столбец «Мои сильные стороны». Номера 1, 2, 3 из столбца «Обратный ранг» вписываются в столбец «Мои ограничения» таблицы 3.

|  |  |
| --- | --- |
| Мои сильные стороны | Мои ограничения |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

Краткие определения ограничений:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Студент рассматривает свои сильные и слабые стороны, которые получили при ранжировании 1, 2, 3 места.

В анализе слабых сторон необходимо рассмотреть как проявляется конкретное ограничение и какие меры необходимо принять для его устранения.

Пример работы представлен в приложении.