

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»

**С.Д. Резник, И.А. Игошина**

## **КАРЬЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

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

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям  
подготовки 080200.62 «Менеджмент», 080400.62 «Управление персоналом»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Пенза 2013

УДК 65.08  
ББК 65.290-2я73  
Р34

Рецензенты: директор Пензенского филиала финансового университета при Правительстве РФ, доктор экономических наук, профессор В.В. Бондаренко; заслуженный деятель науки и техники РФ, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета, доктор технических наук, профессор В.Д. Дорофеев

**Резник С.Д.**

Р34 Карьерный менеджмент: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 288 с.  
**ISBN 978-5-9282-0932-2**

Рассмотрены технологии управления собственной профессиональной карьерой, позволяющие студентам младших курсов активно включиться в учебный процесс и практическую деятельность, получить престижную работу еще в период обучения в вузе. Особое внимание уделено современным технологиям эффективному использованию своих способностей и времени, управлению собственной карьерой и трудовым поведением в организации.

Пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для студентов младших курсов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям 080200.62 «Менеджмент», 080400.62 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр»), а также для экономических и технических специальностей.

**ISBN 978-5-9282-0932-2**

© Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства, 2013  
© Резник С.Д., Игошина И.А., 2013

## О Г Л А В Л Е Н И Е

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	8
<b>Раздел I ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ КАРЬЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОСНОВЫ ЛИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРА .....</b>	<b>11</b>
Глава 1. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И СИСТЕМА КАРЬЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	11
1.1. Предназначение карьерного менеджмента .....	11
1.2. Субъект и объект карьерного менеджмента .....	14
1.3. Система, механизмы и инструменты карьерного менеджмента .....	26
Глава 2. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА ЛИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРА .....	32
2.1. Система персонального менеджмента .....	32
2.2. Качества менеджера, умеющего управлять собой .....	36
2.3. Технологии персонального менеджмента .....	41
Глава 3. КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ И ПЛАНИРОВАТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	54
3.1. Как беречь свое время .....	54
3.2. Распорядок дня, недели, месяца и года .....	57
3.3. Еженедельник менеджера .....	58
Глава 4. ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	70
4.1. Что такое приоритеты деятельности .....	70
4.3. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ .....	75
4.4. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра .....	78
Глава 5. КАК УКРЕПЛЯТЬ ЗДОРОВЬЕ И ПОВЫШАТЬ СВОЮ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ .....	82
5.1. Самоорганизация здоровья .....	82
5.2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности .....	89
5.3. Профилактика личного здоровья .....	92
<b>Раздел II УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КАРЬЕРОЙ .....</b>	<b>100</b>
Глава 6. ЖИЗНЕННЫЕ ПЛАНЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА .....	100
6.1. Технологии поиска целей жизни .....	100
6.2. Формулирование целей жизни .....	102
6.3. Построение плана жизни карьеры .....	104

Глава 7. ВЫБОР КАРЬЕРЫ .....	118
7.1. Понятие личной карьеры .....	118
7.2. Влияние личных способностей на карьеру .....	120
7.3. Определение профессиональной карьеры .....	121
Глава 8. КАК ИСКАТЬ РАБОТУ .....	127
8.1. Поиск нужной работы.....	127
8.2. Методы поиска рабочего места .....	129
8.3. Подготовка к работе.....	132
Глава 9. КАК ПРЕДЛАГАТЬ СЕБЯ РАБОТОДАТЕЛЮ .....	135
9.1. Анкеты.....	135
9.2. Персональное резюме .....	137
9.3. Сопроводительное письмо .....	141
9.4. Телефонный звонок.....	143
Глава 10. КАК ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ .....	146
10.1. Подготовка к собеседованию с работодателем.....	146
10.2. Поведение на собеседовании .....	148
10.3. Поведение при тестировании.....	151
Глава 11. КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ.....	155
11. 1. Адаптация в коллективе .....	155
11.2. Вступление в должность.....	159
11.3. Профессиональная компетентность – залог успеха .....	160
Глава 12. КАК ПРОДВИГАТЬСЯ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ .....	164
12.1. Обзор личных достижений.....	164
12.2. Повышение квалификации и профессиональный рост .....	165
12.3. Развитие личных способностей .....	167
<b>Раздел III ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>169</b>
Глава 13. ЛИЧНОСТЬ И ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	169
13.1. Личность в организации .....	170
13.2. Формирование групп и их структура .....	177
13.3. Лидерство и власть.....	183
13.4. Конфликты и их разрешение.....	193
Глава 14. КАК ПРИОБРЕТАТЬ ДРУЗЕЙ И ПОЛУЧАТЬ ИХ ПОДДЕРЖКУ .....	212
14.1. Наследие Дейла Карнеги: как приобретать друзей и оказывать влияние на людей .....	212
14.2. Искусство общения .....	218
14.3. Как строить отношения с начальством .....	222
14.4. Как построить отношения с подчиненными .....	237

Глава 15. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: ИСТОРИИ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ .....	250
15.1. Зарубежные менеджеры .....	250
15.2. Отечественные менеджеры .....	260
15.3. Женщины в менеджменте.....	266
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	275
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	276
ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ.....	280
ОБ АВТОРАХ.....	285

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В России, как и в любой развитой стране, остро стоит проблема трудоустройства выпускника вуза. Она связана с ужесточающейся конкурентной борьбой за рабочие места, требующей профессионализма, знаний и мастерства. Востребованность выпускников на рынке труда является одним из основных показателей успешной деятельности вузов. залогом конкурентоспособности молодых специалистов может быть только высокое качество их практической подготовки.

В этих условиях способность с первых дней обучения освоить сущность и содержание направления своей подготовки, управлять собственной жизнедеятельностью, карьерой и конкурентоориентированностью выступает как важнейшее условие жизненного успеха молодого человека – студента высшего учебного заведения.

Немало высших учебных заведений в России сегодня готовят потенциальных безработных. В многочисленных рекламных приглашениях на престижные должности есть существенная приписка – соискатель должен иметь опыт практической деятельности, стаж работы по специальности. А где его взять обычному студенту? Здесь нужны особые подходы и специальные технологии обучения.

В период обучения в вузе студент может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности. Однако практика показывает, что многие студенты до окончания вуза не

заботятся о перспективах своего профессионального продвижения, не знают, как это делать.

Конечно, обучить студента практическим навыкам деятельности в рамках аудиторных занятий в полной мере невозможно. Решения проблемы можно достичь только путем более эффективного использования различных форм внеаудиторной работы со студентами, их участием в реальной практической деятельности, взаимодействием с работодателями.

Жизнедеятельность современного студента представляет одну из сложнейших технологий. Потребности человека, его жизненные устремления, а, следовательно, и цели карьеры различаются по временным периодам. Каждый человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и учете социально-экономических условий. Естественно, что составной частью карьерного менеджмента в период обучения в вузе является оказание помощи студенту в постановке и реализации его жизненных целей.

Технологии обучения, предложенные студенту учебным пособием «Карьерный менеджмент», являются органической частью инновационной образовательной программы «Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений», разработанной и реализованной под руководством доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

*В.И. Звонников*

*Заместитель председателя  
Совета Учебно-методического  
объединения по образованию в  
области менеджмента, доктор  
педагогических наук, профессор*

## ВВЕДЕНИЕ

Перед любым высшим учебным заведением России, особенно в ее регионах, сегодня стоят острые проблемы: как приблизить обучение студентов к требованиям современной жизни, сократить продолжительность послевузовской адаптации выпускника; как дать ему не только хорошие теоретические познания, но и навыки активной деятельности в мире рыночной экономики; как сделать его способным сразу же после окончания вуза включиться в практическую деятельность и получить достойную работу.

Основная цель курса «Карьерный менеджмент» – создание условий для осознанного выбора студентами младших курсов направления своей дальнейшей профилизации в процессе вузовского обучения, осознание ими своих жизненных целей, места и задач в новых экономических условиях, разработка реальной программы личных действий для формирования конкурентоспособности, трудоустройства и обеспечения собственной карьеры, глубокое понимание содержания и перспектив своего направления обучения.

Эта цель на данном этапе достигается путем решения таких задач, как:

- 1) обучение студентов младших курсов технологиям учебы в вузе;
- 2) воспитание привычки эффективно использовать свое время;
- 3) обучение молодых людей технологиям выбора карьеры и жизненных целей;
- 4) воспитание современной организационной культуры;
- 5) освоение технологии самообеспечения личной конкурентоспособности;

Авторы убеждены, что курс «Карьерный менеджмент» в первом семестре нужен студенту бакалавриата.

Уже на первом курсе студент учится разрабатывать для себя профессиональное резюме, с которым он идет и к работодателю, и к преподавателю на любой экзамен либо на занятия. По существу, все годы обучения будущий менеджер, экономист или маркетолог при наличии резюме постоянно находится в поле зрения потенциального работодателя, привыкает к мысли, что главное в его вузовской жизни не сам диплом бакалавра, а готовность работать на той или иной должности, постоянно повышать свою квалификацию.

Требуемая организационная культура в студенческой среде формируется в результате участия студентов в практических делах совместно с аспирантами и преподавателями. Например, умение вести себя в обществе, общаться с аудиторией формируется благодаря тому, что преподаватели постоянно обращают внимание на внешний вид студента, с первого курса и до защиты дипломного проекта обучают его и требуют выступать без

текста. Ни один дипломник уже не представляет на защите свой дипломный проект по тексту, «по бумажке».

Такая система непрерывной практической подготовки студентов требует, чтобы все ее участники, начиная с директора института (декана факультета), являли собой личный пример, демонстрировали реальное уважение к студенту.

Учебное пособие разбито на три раздела: 1. «Предназначение карьерного менеджмента и основы личной организации менеджера», 2. «Управление собственной карьерой», 3. «Поведение в организации».

**Раздел I.** «Предназначение карьерного менеджмента и основы личной организации менеджера».

Студенты получают представление о системе карьерного менеджмента, об основах персонального менеджмента, о том, как: ставить перед собой профессиональные и жизненные цели; превращать цели в планы; правильно организовать и контролировать их осуществление. Здесь также рассмотрены вопросы планирования рабочего времени, способы принятия решений и ряд других вопросов, помогающих повысить эффективность личного труда.

**Раздел II.** «Управление собственной карьерой».

Для эффективной деятельности современному студенту необходимо понимание того, что для успешной конкуренции на рынке труда важно знать аспекты трудовой адаптации, правильно формировать трудовые отношения.

В этой части курса студенты найдут ответы на вопросы: как правильно выбрать профессию и сделать карьеру; какая карьера лучше подходит человеку с определенными способностями; где и как искать подходящую работу; как «подать себя» потенциальному работодателю; как добиться успеха на новом рабочем месте и перейти на другую ступень карьерной лестницы.

**Раздел III.** «Поведение в организации».

Изучение данного раздела поможет студентам быстрее адаптироваться в организации, лучше понимать людей, строить свою работу с учетом возрастания роли человека в организации.

В рамках курса «Карьерный менеджмент» студент уже в первом семестре разрабатывает на себя профессиональное резюме, пишет свой личный план жизни и профессиональной карьеры.

Методическая особенность предлагаемого курса – его практическая направленность, т.е. все изучаемое в рамках этого курса студент должен незамедлительно применять в личной деятельности.

В целом предлагаемый курс должен помочь студентам с самого начала занять активную жизненную позицию, превратить процесс обучения из пассивного следования требованиям и указаниям преподавателей в

осознанную самостоятельную деятельность по построению своей успешной карьеры..

Авторы выражают благодарность преподавателям Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства О.И. Шестерниной, Е.С. Коноваловой, А.А. Социловой, М.В. Черниковской и многим другим за помощь в подборе и обработке материалов к отдельным разделам учебного пособия.

Авторский коллектив выражает особую благодарность рецензентам учебного пособия: директору Пензенского филиала финансового университета при Правительстве РФ, д-ру экон. наук, профессору В.В. Бондаренко и заведующему кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета, заслуженному деятелю науки и техники РФ, д-ру техн. наук, профессору В.Д. Дорофееву, за полезные замечания и советы по улучшению рукописи.

Авторский коллектив будет благодарен читателям за любые замечания и предложения по улучшению книги.

Наш адрес: 440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28.

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

E-mail: [dekmen@pguas.ru](mailto:dekmen@pguas.ru)

WEB: [www.pguas.ru](http://www.pguas.ru)

# Раздел I

## ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ КАРЬЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОСНОВЫ ЛИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

### Глава 1. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И СИСТЕМА КАРЬЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

У меня растут года, будет и семнадцать.  
Где работать мне тогда, чем заниматься?  
*Владимир Маяковский*

- 
- Предназначение карьерного менеджмента
  - Субъект и объект карьерного менеджмента
  - Система, механизмы и инструменты карьерного менеджмента
- 

Система и механизмы карьерного менеджмента призваны позволить студенту высшего учебного заведения лучше раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя способом при определении своих профессиональных притязаний. Большинство студентов, к сожалению, обычно относится к своей карьере пассивно, полагая, что сначала нужно получить диплом о высшем образовании, а уже затем подыскивать подходящую работу. Студенческие годы – не только самые яркие и запоминающиеся годы жизни, но и годы, предопределяющие профессиональные успехи. Карьерная ориентация, или ориентация на профессиональные достижения, является одним из важнейших факторов конкурентоспособности выпускника вуза на рынке труда.

#### 1.1. Предназначение карьерного менеджмента

Слово «карьера» произошло от итальянского «Carriera», что в переводе на русский язык означает: «бег, жизненный путь, поприще». Словарь русского языка С.И. Ожегова в издании 1984 года дает толкование термина «карьера» в двух значениях. Первое, снабженное пометкой устар., то есть устаревшее: «Род занятий, профессия». И второе – «Путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также достижение такого положения».

В «Большом иллюстрированном словаре иностранных слов»<sup>1</sup> меняются толкования местами, и первым становится именно «Продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы, выгоды», а на второе место уходит «Род занятий, деятельности».

В нашем понимании карьера – это не только продвижение по службе, это еще и изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника<sup>2</sup>.

Карьерный менеджмент студента можно рассматривать как жизненный проект, как маркетинговый проект, как план управленческого пути и как последовательность построения процесса образования.

Активная работа студента по управлению своей карьерой еще в период вузовского обучения способствует улучшению постановки целей карьеры и стимулированию активного стремления к развитию личной карьеры.

Карьерный менеджмент – это процесс самоосознания студентом своих возможностей и ограничений, осуществления выбора, идентификации целей, относящихся к карьере, разработки программы обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и умений, требуемых для выполнения тех или иных работ, составления календарного плана достижения отдельных этапов развития карьеры.

Карьерный менеджмент – это непрерывный процесс подготовки, реализации и мониторинга планов развития карьеры.

Необходимость и целесообразность управления собственной карьерой очевидна, так как оно способствует реализации потребностей личности, интересов высшего учебного заведения и родителей в перспективном трудоустройстве выпускников.

Для обеспечения высокой карьерной ориентации в период обучения в вузе молодым людям необходимо формировать и развивать у себя соответствующие качества. Серьезная проблема заключается в том, что студенты, получив диплом, часто оказываются не только практически, но и психологически неготовыми к жизненным реалиям. До самого окончания обучения многие не задумываются над тем, а как они будут трудоустроиваться и смогут ли они работать самостоятельно и результативно.

Задача трудоустройства должна стоять не перед выпускником, а перед студентом, который еще находится в процессе обучения и становления как личности и специалиста. В общем, у студентов сейчас так много возможностей получить практический опыт во время учебы, что выпускники, не участвовавшие в программах стажировок или не работавшие по специальности, настораживают работодателя. С другой стороны, молодые люди без опыта стажировок не могут подать себя и, как правило, проигрывают на собеседовании даже своим однокурсникам, проходившим стажировки, а

---

<sup>1</sup> Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. М.: Восток-Запад, 2009.

<sup>2</sup> Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2012.

если все-таки и занимают вакансию, то хуже адаптируются в компании. Если студент работал хотя бы в течение лета, он представляет, что такое рабочий день с девяти до шести, знает, что такое корпоративная культура. Кроме того, высшего образования для работы по многим специальностям недостаточно без практики. Для бухгалтера желателен опыт работы со специальными компьютерными программами, для инженеров – стажировка на производстве.

Еще одна проблема многих студентов – отсутствие знаний о том, как правильно начать свою карьеру. В вузах студентам не читают общих программ, помогающих ориентироваться на рынке труда и изучить все его возможности. Поэтому многие выпускники, не нашедшие работу по итогам стажировок, не знают, что им делать после получения диплома: как планировать жизненные цели, как составлять резюме и где его размещать.

Одним из существенных факторов, определяющих картину на рынке труда, является совокупность требований, ожиданий работодателя по отношению к работнику. Требования работодателей к специалистам очень высоки. При этом специалисты, которых предлагает рынок труда, не всегда устраивают руководителей компаний. Важнейшие причины – несоответствие знаний, приобретаемых в учебных заведениях, требованиям, предъявляемым на конкретном рабочем месте, противоречия между жизненными амбициями (зарплата, условия труда) и реальным профессиональным уровнем. Студентам вузов часто свойственны завышенные ожидания – по получении диплома хотят стать сразу чуть ли не генеральными директорами.

Особое внимание современные руководители уделяют следующим качествам своих сотрудников:

- качество работы и надежность (тщательность и точность выполнения работы, ответственность; степень уверенности руководителя в том, что данный работник выполнит свое задание);
- глубина профессиональных знаний, понимание этапов работы;
- способности, инициатива и творчество (степень активной заинтересованности в выполнении работы; способность к выдвижению оригинальных идей, решений, путей; повышение культуры, расширение кругозора, развитие способностей);
- стремление к успеху, ориентация на удачу;
- знания и опыт работы;
- выдержка (способность сосредоточиться и работать с требуемой производительностью в напряженных условиях, работоспособность);
- семейное благополучие работника;
- целеустремленность и наличие плана достижения целей (потребность в достижении цели, ориентация на конечный результат; освоение техники личной работы; способность жить и работать по плану и системе).

Итак, предназначение карьерного менеджмента – это повышение эффективности качества трудоустройства студентов и их карьерные успехи.

## 1.2. Субъект и объект карьерного менеджмента

В 99 % случаев возможность карьерного роста зависит от желания и индивидуальных возможностей самого человека. В этой связи основным субъектом карьерного менеджмента в данном случае мы будем рассматривать личность студента, а объектом будет выступать его профессиональное продвижение. Остановимся подробнее на субъекте карьерного менеджмента. Студенческая аудитория весьма неоднородна, поскольку векторы устремлений у студентов могут быть различными, – ориентация на творческую, спортивную, развлекательную, трудовую или же научную деятельность. В то же время возможны различные комбинации приведенных видов деятельности, что будет свидетельствовать о разностороннем развитии личности студента, направленном на достижение карьерных притязаний. В табл. 1.1 показаны основные сферы жизнедеятельности студенческой молодежи в период обучения<sup>3</sup>.

Жизнедеятельность студента определяется, по крайней мере, семью основными сферами деятельности: работа на учебных занятиях, внеаудиторная учебная работа, научно-исследовательская работа, практическая подготовка к профессиональной и предпринимательской деятельности, развитие своих организаторских качеств, культурная жизнь и семейная жизнедеятельность.

Наиболее кардинальные изменения произошли в области практической подготовки студентов к профессиональной и предпринимательской деятельности. Общим между советской и российской системами образования является лишь то, что студенты по-прежнему обязаны принимать участие в различных видах практик на предприятиях. В СССР практики проводились на государственных предприятиях, а в России, помимо этого, студенты имеют широкие возможности проявить себя в сфере негосударственного бизнеса. Самой существенной отличительной особенностью высшего образования в СССР было наличие распределительной системы и получение рабочего места.

---

<sup>3</sup> Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 18-20.

Таблица 1.1

## Сферы жизнедеятельности студента высшего учебного заведения

№ п/п	Основные сферы деятельности студента	Содержание деятельности в современном вузе (виды деятельности)	Эволюция содержания деятельности
1	2	3	4
1	Работа на учебных занятиях (аудиторное обучение)	Работа на лекциях, практических занятиях (семинарах) Выполнение лабораторных работ Написание контрольных работ Самостоятельное изучение материала Участие в деловых играх Участие в компьютерном тестировании знаний Сдача экзаменов и зачетов	Деловые игры и компьютерное тестирование знаний, новые формы получения знаний через сеть Интернет
2	Внеаудиторная учебная работа	Выполнение курсовых проектов (работ) Подготовка расчетно-графических работ, докладов, рефератов Выполнение чертежей Подготовка к экзаменам и зачетам Участие в сетевых компьютерных деловых играх (например, «Корпорация», «Дельта» и др.) Работа в библиотеках и читальных залах Работа в сети Интернет	Появление возможности участия в сетевых компьютерных деловых играх (например, «Корпорация», «Дельта», и др.) Использование сети Интернет как ресурса повышения собственного образовательного уровня Проведение студенческих олимпиад и конкурсов учебных работ
3	Научно-исследовательская работа	Участие в работе научных кружков, в реальных научно-исследовательских работах вуза Подготовка докладов на конференции Подготовка публикаций Работа в библиотеках и читальных залах Работа в сети Интернет Участие в проводимых вузом экспериментах Участие в отечественных и зарубежных научных конкурсах и олимпиадах	Возможность участия в зарубежных научных конкурсах, стажировках, студенческих обменах

О к о н ч а н и е т а б л . 1 . 1 .

1	2	3	4
4	Практическая подготовка к профессиональной и предпринимательской деятельности	Прохождение практики на предприятиях Участие в студенческом самоуправлении Реальное курсовое проектирование Реальное дипломное проектирование Участие в коммерческой, предпринимательской деятельности	Студенты получили возможность проявлять себя в коммерческой и предпринимательской деятельности в период обучения в вузе. Изменился подход к дипломным и курсовым проектам – в настоящее время они имеют практическую направленность. Исчезла распределительная система, студенты вынуждены самостоятельно решать вопрос о поиске места постоянного трудоустройства, формировать свою конкурентоспособность
5	Развитие организаторских качеств	Участие в работе профсоюзных организаций Членство в различных общественных организациях Участие в студенческом самоуправлении Организация культурно-массовых мероприятий Организация спортивных мероприятий Организация научно-исследовательских мероприятий Работа в роли старост (менеджеров) студенческих групп	Появление широких возможностей для реализации собственных организаторских и лидерских качеств в период обучения – студенческие общественные организации. Студенческое самоуправление стало более доступным, чем в советское время
6	Культурная жизнь (культура, спорт, развлечения, отдых)	Участие в культурно-массовых мероприятиях Участие в спортивной жизни Досуг: чтение, кино, театр, концерты, развлечения Общение с друзьями	Появление новых направлений культуры
7	Семейная жизнедеятельность (родительский дом, молодая семья, воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, проживание в общеквартири)	Организация жилища Приобретение навыков организация труда в домашнем хозяйстве Организация системы питания Финансовая поддержка семьи Обучение процессу воспитания	Ответственность перед семьей становится выше, выросли возрастные границы вступления в официальную семейную жизнь

Современные студенты реализуют предоставленные им возможности по участию в студенческом самоуправлении (получение навыков коммуникативной деятельности, развитие долгосрочных деловых связей), использованию курсового и дипломного проектирования как существенного преимущества при трудоустройстве, при этом разработка указанных проектов осуществляется непосредственно на базе предприятий. Реальной стала возможность участия российских студентов в зарубежных научных конкурсах, стажировках, студенческом обмене, а также в студенческих олимпиадах и конкурсах учебных работ международного уровня. Поскольку в России исчезла распределительная система молодых специалистов, они вынуждены самостоятельно решать вопрос о поиске места постоянного трудоустройства и формировании личной конкурентоспособности. Помимо этого, студенты в соответствии с законодательством России как совершеннолетние граждане страны наделены правом открытия собственного частного бизнеса.

Согласитесь, не каждый студент может охватить все сферы жизнедеятельности, представленные в табл. 1.1. Нам представляется, что студент, занимающийся карьерным менеджментом, должен обладать рядом личных качеств, соответствующих требованиям современного рынка труда. В табл. 1.2 представлена модель требований к личностным качествам современного студента (табл. 1.2)<sup>4</sup>. Исходя из неё, можно выделить семь основных блоков качеств, необходимых современному студенту (табл. 1.3)<sup>5</sup>.

**1. Обучаемость.** Содержание критерия – желание и способность обновлять свои знания. Критерии второго уровня этого блока модели включают три группы качеств.

*Тяга к познавательной деятельности.* Предполагает наличие у студентов заинтересованности в получении качественного образования, их готовность к научному и системному восприятию окружающего мира, а также наличие аналитического или эвристического склада ума и владение навыком эффективной работы с литературными источниками.

*Стремление к саморазвитию.* Подразумевает готовность и способность студентов к самостоятельному обучению, высокие требования к себе, стремление к постоянному повышению собственной квалификации и готовность познавать и совершенствовать самого себя.

*Умение учиться* (знание технологий). Для студентов приобретение данного качества в процессе обучения в вузе является одним из важнейших, ведь при трудоустройстве студентам (выпускникам) также придется постоянно осваивать новые знания и навыки. Такие качества, как умение приобретать новые знания, осознание сущности и значимости своей будущей профессии, стремление выполнять задания наилучшим образом, а также умение слушать собеседников и получать полную информацию, очень важны для становления конкурентоспособного специалиста.

---

<sup>4</sup> Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / под редл. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 23-27.

<sup>5</sup> Там же, с. 27.

Таблица 1.2

## Модель требований к личностным качествам российского студента

Ранг	Основные группы качеств (первый уровень)	Подгруппы качеств (второй уровень)	Первичные качества (третий уровень)
1	2	3	4
1	Обучаемость	1.1. Тяга к познавательной деятельности	Аналитический склад ума Умение работать с литературными источниками Заинтересованность в получении качественного образования Готовность к научному, системному познанию мира Нацеленность и готовность к обществу полезной продуктивной деятельности
		1.2. Стремление к саморазвитию	Стремление к постоянному повышению квалификации Готовность и способность обучаться самостоятельно Готовность и стремление познавать и совершенствовать самого себя Здоровое честолюбие Целеустремленность Высокие требования к себе
		1.3. Умение учиться (знание технологий обучения)	Умение приобретать новые знания Понимание сущности и значимости своей будущей профессии Осознание себя самостоятельной, самоуправляемой личностью Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию Стремление выполнять учебные задания наилучшим образом Стремление реализовать полученные знания, умения, навыки и качества в конкурентной среде Умение слушать

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4
2	Нравственные качества	2.1. Духовные (внутренние) качества	Порядочность Честность Добросовестность Благородство Скромность Милосердие Независимость Достоинство Доверие к людям
		2.2. Культура поведения	Вежливость Терпимость Уравновешенность и выдержанность Чуткость Внимательность Справедливость Благожелательность Тактичность Приветливость Располагающий внешний вид Опрятность и эlegantность
3	Деловитость	3.1. Стратегическое мышление (стратегия поведения)	Общий интеллект Жизненная мудрость Широкий кругозор Любознательность Рассудительность Стремление получать фундаментальные знания Стремление к жизненному успеху Стремление к развитию предпринимательских способностей Умение постоянно формировать долгосрочные деловые связи

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4
		<p>3.2. Предприимчивость (тактика действий)</p>	<p>Формирование плана жизни и деловой карьеры                      Умение осуществлять постоянный самоконтроль результатов и процессов личной жизнедеятельности                      Умение генерировать идеи                      Умение видеть и учитывать перспективу                      Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное                      Умение находить кратчайшие пути решения проблемы                      Новаторский подход (нестандартность мышления), наличие чувства нового                      Умение принимать решения                      Способность предвидеть последствия принимаемых решений                      Умение применять технологии обучения в современном вузе                      Умение применять технологии личной работы                      Умение составлять планы на год, месяц, неделю и день                      Умение быть интересным                      Повышение личной привлекательности                      Стремление к самовыражению, самореализации                      Деловая активность                      Оперативность                      Деловая хватка                      Напористость                      Целеустремленность                      Способность доводить начатое дело до конца                      Умение, проигрывая, не падать духом от неудач                      Самообладание                      Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию                      Стремление выполнять свою работу наилучшим образом                      Решительность                      Желание и умение рисковать                      Практичность</p>

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4
4	Организаторские способности	4.1. Тяга к лидерству 4.2. Коммуникабельность	Внутренняя потребность к лидерству Стремление быть впереди Способность побуждать людей к деятельности Умение строить отношения с преподавателями, студентами, руководящим составом и представителями других сфер деятельности Умение налаживать вертикальные и горизонтальные связи среди студенческого сообщества Умение увлечь людей, действовать в студенческих и реальных организациях не приказом, а убеждением Умение опираться на коллектив, общительность
		4.3. Личная привлекательность	Открытость Умение завоевать авторитет Уверенность в себе Наличие чувства юмора Личное обаяние
5	Общественная и политическая культура	5.1. Общая политическая культура 5.2. Активная общественная позиция	Знание политической обстановки и умение в ней разбираться Опыт общественной деятельности Интернационализм и патриотизм Общественная активность Способность отстаивать свою точку зрения Принципиальность Умение вести дискуссию Терпимость к другим точкам зрения Активная жизненная позиция Стремление приносить пользу обществу Стремление реализовывать навыки и знания на практике

Окончание табл. 1.2

1	2	3	4
6	Личная организованность	<p>5.3. Умение понимать и учитывать интересы студентов и преподавателей</p> <p>6.1. Стремление жить и работать по системе</p> <p>6.2. Умение расставлять приоритеты в жизни</p> <p>6.3. Самодисциплина</p>	<p>Умение и желание учиться у людей</p> <p>Требовательность к себе</p> <p>Способность критически оценивать достигнутые результаты</p> <p>Умение строить правильные отношения с преподавателями</p> <p>Умение правильно относиться к критике в свой адрес</p> <p>Приверженность системному подходу</p> <p>Умение не упускать из виду мелочей</p> <p>Умение сосредоточиться на главном</p> <p>Умение все делать по порядку</p> <p>Обязательность, способность держать слово</p> <p>Пунктуальность, точность исполнения</p> <p>Собранность, умение не разбрасываться</p> <p>Наличие чувства ответственности</p> <p>Умение ценить и эффективно использовать время</p> <p>Умение учиться и анализировать затраты времени</p>
7	Работоспособность	<p>7.1. Творческий потенциал</p> <p>7.2. Физиологический потенциал</p>	<p>Личные способности</p> <p>Увлеченность работой</p> <p>Преданность работе</p> <p>Жизнерадостность</p> <p>Оптимизм</p> <p>Семейное благополучие</p> <p>Способность выдерживать высокие физические нагрузки</p> <p>Крепкое здоровье</p> <p>Правильное питание</p> <p>Тренированность нервной системы</p> <p>Отсутствие вредных привычек</p> <p>Закаливание</p> <p>Умение расслабляться</p> <p>Соблюдение режима труда и отдыха</p> <p>Способность укреплять сон, использовать цвета и запахи</p>

Таблица 1.3

## Основные требования к личностным качествам студента и критерии их оценки

№ п/п	Основные блоки качеств	Содержание (критерий)
1	Обучаемость	Желание и способность обновлять свои знания
2	Нравственные качества	Развитые общечеловеческие качества и культура поведения
3	Деловитость	Отношение к делу
4	Организаторские способности	Умение контактировать с людьми и быть привлекательным
5	Общественная активность и политическая культура	Понимание интересов общества и стремление их учитывать
6	Личная организованность	Умение жить и работать по системе
7	Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной творческой и физической работе

**2. Нравственные качества.** Содержание критерия – наличие высоких человеческих качеств и культуры поведения. Критерии второго уровня этого блока модели содержат две ключевые группы качеств: *духовные качества* и *культуру поведения студента*.

Лишь полноценная личность может стать достойным представителем своего поколения.

**3. Деловитость.** Содержание критерия раскрывает отношение человека к делу. Критерии второго уровня этого блока модели содержат такие группы качеств, как стратегическое мышление и предприимчивость.

*Стратегическое мышление* подразумевает под собой совокупность значительного количества первичных качеств и должно гармонично дополняться *предприимчивостью*, т.е. тактикой действий, которая, в свою очередь, требует наличия у студента определенных первичных качеств.

При разумном соотношении тактических и стратегических действий студент непременно добьется любых поставленных целей.

**4. Организаторские способности.** Содержание критерия – умение контактировать с людьми и быть привлекательным. Под умением взаимодействовать с людьми имеют в виду три подсистемы качеств: тягу к лидерству, коммуникабельность и личную привлекательность.

*Тяга к лидерству.* Присуща далеко не каждому студенту, тем не менее при определенных условиях и грамотном воздействии можно добиться развития таких качеств, как внутренняя потребность к лидерству, стремление быть первым, способность побуждать людей к деятельности.

*Коммуникабельность.* Подразумевает умение строить отношения с людьми, налаживать вертикальные и горизонтальные связи среди студенческого сообщества, общительность. Студент – член общества, и без осуществления эффективных коммуникаций ему будет весьма сложно достигать поставленных целей.

*Личная привлекательность* включает в себя открытость, умение завоевывать авторитет, уверенность в себе, личное обаяние, располагающий внешний облик.

**5. Политическая культура.** Содержание критерия – понимание интересов общества и общественная активность. Критерий включает в себя общую политическую культуру студента, его общественную активность и умение понимать и учитывать интересы студентов и преподавателей.

*Общая политическая культура* в данном случае заключается в знании политической обстановки и умении в ней разбираться, способности отстаивать свое видение ситуации, принципиальности, умении вести дискуссию, терпимости к другим точкам зрения и др.

*Активная общественная позиция* важна как для развития личности, так и для приобретения опыта работы с людьми разного социального уровня. Под ней подразумевается совокупность таких качеств, как активная

жизненная позиция, стремление приносить пользу обществу, а также стремление реализовывать собственные навыки и знания на практике.

**6. Личная организованность.** Содержание критерия – способность студента жить и работать по системе. Критерии второго уровня этого блока модели содержат три группы качеств.

*Стремление жить и работать по системе.* Приверженность системному подходу предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию. Также важно умение не упускать из виду мелочей – многие люди не уделяют мелочам должного внимания, считая, что исполнение мелочей только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по репутации студента, представляя его с невыгодной стороны, и в конечном счете отнимает столь дефицитное время.

*Умение расставлять приоритеты* подразумевает умение сосредоточиться на главном и умение все делать по порядку. Таким образом, необходимо уметь выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения, не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а надо стремиться переходить от простого к сложному.

*Самодисциплина* включает в себя умение учитывать и анализировать затраты времени, ценить время и эффективно его использовать, а также обязательность, пунктуальность и собранность. Таким образом, современный студент должен знать, на что расходуется бюджет его учебного и внеучебного времени, уметь применять методы его учета и контроля.

Каждый здравомыслящий человек понимает, что срок, отпущенный нам, ограничен, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при планировании своего времени: в первую очередь следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес, избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет, никогда не откладывать задания на потом, а решать вопросы немедленно.

**7. Работоспособность.** Содержание критерия – способность к продолжительной и непрерывной творческой и физической работе.

*Творческий потенциал* студента обуславливается его способностями, увлеченностью работой, жизнерадостностью и оптимизмом.

*Физиологическому потенциалу* студента уделим особое внимание, поскольку учеба – это сложный труд, требующий нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

*Соблюдение режима труда и отдыха.* У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12-13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств. Какой режим труда и отдыха следует выбрать студенту? Существует три

типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха, оставляя часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

Объект управления карьерного менеджмента – этапы профессионального продвижения. Понятия «профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не аналогичными терминами. Профессиональное продвижение – это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти, в то время как под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе)<sup>6</sup>.

Безусловно, что студенты в период обучения в вузе могут сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если студент сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс его самоутверждения как личности и специалиста.

### 1.3. Система, механизмы и инструменты карьерного менеджмента

Карьерный менеджмент должен быть системным, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких элементов должны выступать субъект и объект управления, механизмы персонального управления карьерой и факторы, связанные с личностью деятеля карьеры, и с его внеорганизационной, организационной и учебной составляющими микро- и макросреды карьерного развития.

В поле зрения системы карьерного менеджмента находятся механизмы карьерного процесса: высокая персональная организованность, планирование карьерной траектории, выбор карьеры, поиски работы, атрибуты самомаркетинга (резюме, сопроводительное письмо, умение говорить по телефону, внешний вид, поведение на собеседовании, поведение при тестировании); адаптация в коллективе, вступление в должность, профессиональная компетентность, повышение квалификации и профессиональный рост, эффективные организационные коммуникации.

Цель системы карьерного менеджмента – осуществление студентом конкретных мер, направленных на повышение собственной карьерной ориентации, качества трудоустройства и успешной работы (рис. 1.1).

---

<sup>6</sup> Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. 3 изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 386.

## Факторы внешней среды, влияющие на эффективность системы карьерного менеджмента

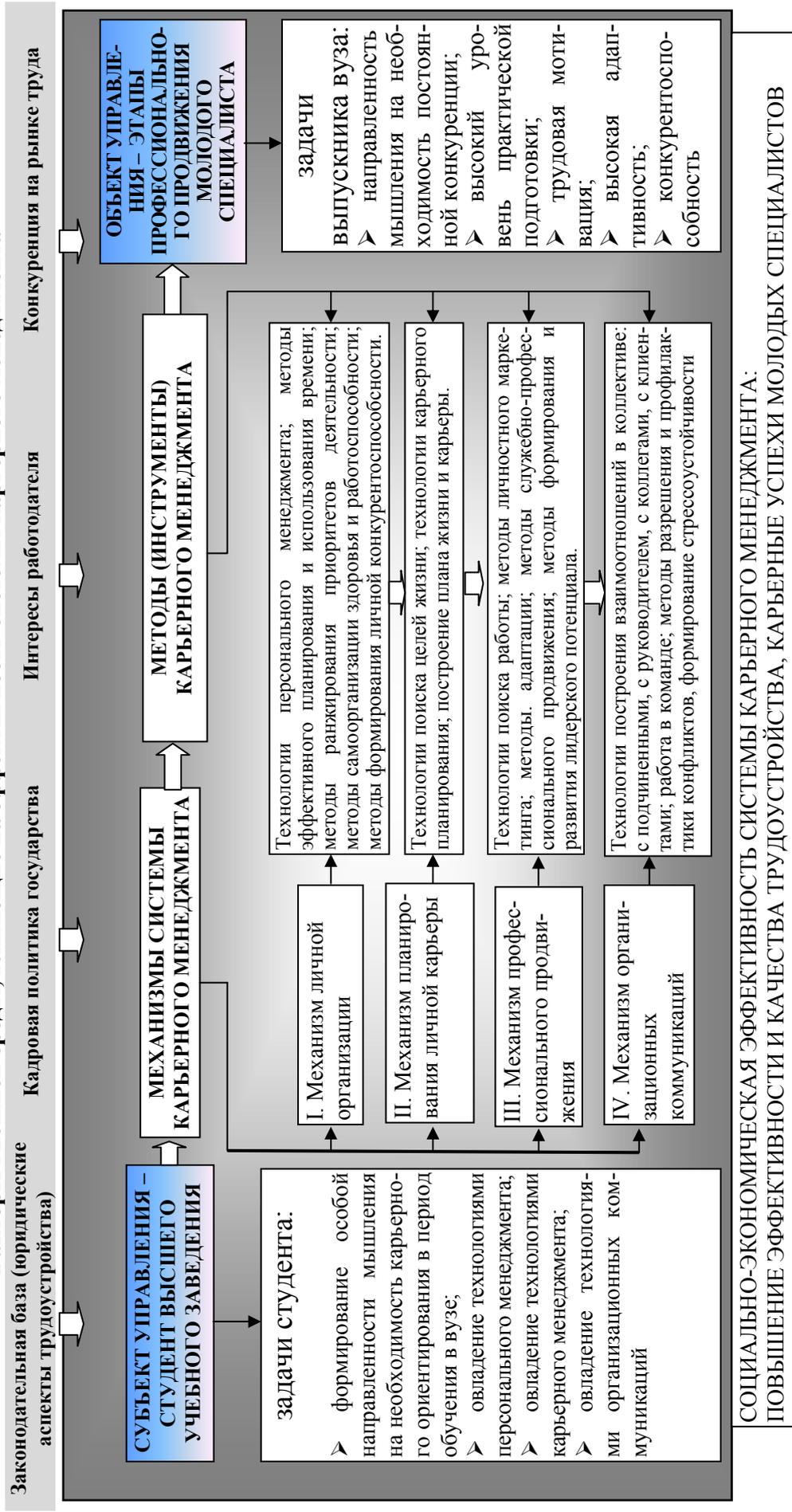


Рис. 1.1. Система и механизмы карьерного менеджмента

На сегодняшний день первостепенной по значимости теоретической и практической проблемой является проблема создания механизма управления карьерой. Психологическое обеспечение планирования карьеры заключается в разработке надежных методов оперативной оценки изменений в структуре мотивов человека, системы оценки деловых качеств и стимулирования проявления руководителем своих лучших качеств в управленческой деятельности.

Первоопределяющими механизмами (элементами) управления личной карьерой могут выступать: умение управлять самим собой, своим временем, умение расставлять приоритеты (персональный менеджмент); умение принимать карьерные решения; владение методиками построения жизненных целей и планирования собственного профессионального развития (учебы, стажировок и др.), обучение основам самоуправления карьерой; владение технологиями успешного карьерного роста; умение вести себя в корпоративной, официальной среде и т.д.

Со стороны студента эффективность воздействия на объект управления – свою профессиональную карьеру – зависит от степени отработанности данных механизмов. Ведь недостаточно только получить знания – надо найти им приложение, недостаточно только желать – надо делать. Большинство работодателей в настоящее время ведут активную политику привлечения молодых кадров. Почему? Потому что любой компании нужны свежие силы, мысли и идеи. Именно поэтому знание и владение конкретными механизмами и методами карьерного менеджмента поможет студенту при поиске по-настоящему интересной и перспективной работы.

В табл. 1.4. рассмотрим конкретные механизмы и инструменты, с помощью которых субъект управления, которым является студент высшего учебного заведения, влияет на формирование своей карьеры.

**Механизм личной организации** поможет студенту обучиться искусству управления собственной жизнедеятельностью – персональному менеджменту. В рамках этого направления в течение ряда лет в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства читается разработанный рядом российских профессоров специальный учебный курс «Персональный менеджмент». На его основе подготовлен и выдержал уже несколько изданий учебник «Персональный менеджмент».

**Механизм планирования личной карьеры** должен уже на первом курсе дать возможность студентам-первокурсникам получить первую бизнес-практику: на занятиях отработать свое персональное резюме, в рамках контрольной работы «Моя карьера» спланировать свой план жизни и карьеры и, попытаться устроиться на работу во время летней учебной практики.

Специальный курс «Управление личной карьерой» обеспечен разработанным в университете и недавно изданными в издательстве

ИНФРА-М (Москва) учебными пособиями: «Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры» и «Введение в менеджмент», имеющими гриф УМО вузов России по менеджменту.

Т а б л и ц а 1 . 4

Механизмы и инструменты карьерного менеджмента

Субъект карьерного менеджмента	Механизмы карьерного менеджмента	Инструменты формирования карьерного ориентирования студента	Объект карьерного менеджмента
Студент высшего учебного заведения	I. Механизм личной организации (главы 2 – 5)	– технологии персонального менеджмента; – методы эффективного планирования и использования времени; – методы ранжирования приоритетов деятельности; – методы самоорганизации здоровья и работоспособности; – методы формирования личной конкурентоспособности и конкурентоориентирования	Этапы профессионального продвижения менеджера
	II. Механизм планирования личной карьеры (глава 6)	– технологии поиска целей жизни; – технологии карьерного планирования; – построение плана жизни и карьеры	
	III. Механизм профессионального продвижения (главы 7 – 12)	– методы поиска работы; – методы личностного маркетинга; – методы адаптации; – методы служебно-профессионального продвижения; – методы формирования и развития лидерского потенциала	
	IV. Механизм организационных коммуникаций (главы 13 – 14)	– построение взаимоотношений в коллективе: с подчиненными, с руководителем, с коллегами, с клиентами; – работа в команде; – методы разрешения и профилактики конфликтов, формирование стрессоустойчивости	

**Механизм профессионального продвижения.** Чаще всего студентов во время обучения не часто волнуют вопросы: как искать работу, как произвести первое впечатление на работодателя, как успешно пройти собеседование, к чему быть готовым при встрече с работодателем, как добиться успеха на первой работе, как продвинуться по служебной лестнице? Такой опыт можно приобрести после окончания первого курса во время летней учебной практики. В Институте экономики и менеджмента в течение многих лет отработывалась концепция учебной практики для менеджеров-первокурсников. Главным назначением учебной практики «Технология карьеры и профессионального продвижения» является ознакомление студента с деятельностью различных предприятий и организаций, с существующими профессиями, должностями, видами работ. Кроме того, она направлена на создание условий, способствующих осознанному выбору студентом своего направления карьерного продвижения.

Цель учебной практики – обучение студентов современным технологиям самопродвижения и формирования успешной карьеры в мире бизнеса.

Необходимым условием прохождения практики является попытка первокурсника устроиться на работу и закрепиться в конкретной организации для прохождения последующих производственных практик и выполнения курсовых работ и проектов, а далее, и выпускной квалификационной работы, на примере и по заказу данной организации. Выбор такой организации студент делает в первом семестре, прописывая свой план жизни и карьеры.

Важнейшим фактором профессионального продвижения является владение студентами **механизмами организационных коммуникаций**. Эффективность деятельности деловых людей определяется не только их профессиональной подготовленностью. Профессиональные успехи специалиста во многом зависят от его умения жить и работать в трудовом коллективе. В рамках учебного курса «Организационное поведение» акцент делается на формирование культуры студента, т.е. понимание ими сущности организационной культуры, своего имиджа, своего внешнего вида, своего личного поведения, своей речи в повседневной и профессиональной жизни.

Таким образом, управление собственной карьерой, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность.

Если система карьерного менеджмента функционирует правильно, то студенты принимают ответственность за собственное развитие. Организация лишь открывает им новые пути и должна обеспечить инструментами, но студенты должны четко осознавать, что их карьера все-таки находится в их собственных руках и зависит именно от их собственных усилий.

## Резюме

Карьерный менеджмент студента можно рассматривать как жизненный проект, как маркетинговый проект, как план управленческого пути и как последовательность построения процесса образования.

Карьерный менеджмент – это процесс самоосознания студентом своих возможностей и ограничений, осуществления выбора, идентификации целей, относящихся к карьере, разработки программы обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и умений, требуемых для выполнения тех или иных работ, составления календарного плана достижения отдельных этапов развития карьеры.

Основным субъектом карьерного менеджмента является личность студента, а объектом выступает его профессиональное продвижение.

Карьерный менеджмент должен быть системным, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких элементов должны выступать субъект и объект управления, механизмы персонального управления карьерой и факторы, связанные с личностью деятеля карьеры, и с его внеорганизационной, организационной и учебной составляющими микро- и макросреды карьерного развития.

Если система карьерного менеджмента функционирует правильно, то студенты принимают ответственность за собственное развитие. Организация лишь открывает им новые пути и должна обеспечить инструментами, но студенты должны четко осознавать, что их карьера все-таки находится в их собственных руках и зависит именно от их собственных усилий.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные сферы жизнедеятельности студенческой молодежи в период обучения.
2. Какие основные блоки качеств необходимы современному студенту?
3. Назовите основные требования к личностным качествам студента и критерии их оценки.
4. Какие механизмы способствуют карьерному менеджменту?
5. Какие инструменты помогают управлению личной карьерой?

## Практическое задание

1. Что бы вы добавили к качествам человека, необходимым для эффективного управления самим собой?
2. Определите литературные источники, которые помогут вам в учебе и приобретении практических навыков.

## Глава 2. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА ЛИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

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

---

- Система персонального менеджмента
  - Качества личности, умеющей управлять собой
  - Технологии персонального менеджмента
- 

Каждый человек хочет занять достойное место в жизни, но, как показывает практика, достигают этого лишь те, кто умеет разумно распорядиться своим временем, своими способностями, хорошо организовать свою жизнь и свою деятельность.

Данная глава знакомит вас с системой организации личного труда. Это очень важно, ведь любому человеку полезно и важно будет знать, как управлять своей личной карьерой, как распоряжаться собственным временем и планировать свои дела, как принимать конкретные решения, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд. Все эти рекомендации полезны для жизни и особо значимы в студенческую пору.

### 2.1. Система персонального менеджмента

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

Есть очень конкретное, специфически направленное представление о сути самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время<sup>7</sup>.

В большинстве источников можно найти определение термина «самоменеджмент» как самоуправление, процесс самодеятельности, возвышения личности.

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

---

<sup>7</sup> Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 10.

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

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

Основная *цель персонального менеджмента* состоит в том, чтобы студентам 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 ситуацию, для которой типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Основные трудности обучения в вузе обычно связаны с неумением студентов систематически заниматься, самостоятельно работать с книгами, с отсутствием навыков распределения времени. При относительно большей свободе, которую имеют студенты по сравнению со школьниками, от них требуется более высокая личная организованность. Успех любой целенаправленной деятельности решающим образом определяется умением работать, поэтому всякий, кто стремится достичь чего-нибудь в жизни, должен знать основные приемы персонального менеджмента.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «круг функций» (рис. 2.1), наглядно демонстрирующий связи между отдельными подсистемами персонального менеджмента.

Во внешнем круге обозначены следующие подсистемы – функции персонального менеджмента:

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 дополняющая функция:

6. Информация и коммуникации. Вокруг этой функции в известной мере вращаются остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.



Рис. 2.1. Основные функции персонального менеджмента

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются [39, с. 24].

В табл. 2.1 представлена техника персонального менеджмента, где каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат.

Таблица 2.1

## Техника персонального менеджмента

Функции персонального менеджмента	Приемы и методы реализации	Достижимый результат (выигрыш во времени за счет...)
1. Постановка целей жизни и карьеры	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование целей жизни и карьеры	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
2. Планирование	Годовое, месячное, недельное планирование. Планирование дня. Метод "Альпы". Менеджмент с помощью дневника времени, еженедельников, ежедневников	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков использования
3. Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем Упорядочение дел по их важности, избавление от "тирании" неотложности, продуктивность трудовых затрат
4. Реализация и организация	Распорядок дня. Биоритмы, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
5. 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

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

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

**Разумная самоорганизация** позволит менеджеру:

- выполнять работы с меньшими затратами;
- лучше организовать свой личный труд;
- достичь лучших результатов труда;
- быстрее справиться с работой;
- избегать ошибок при выполнении своих функций;
- получать удовлетворенность от работы;
- не допускать спешки и избегать стрессов;
- повышать свою квалификацию;
- добиваться лучших результатов труда;
- достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

## 2.2. Качества менеджера, умеющего управлять собой

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

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

Руководитель должен оберегать права подчиненных, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем. Решившись, действовать быстро, так как благоприятный случай выпадает редко и его надобно ловить. Не возноситься при удаче и не падать духом от неудач – приметы твердого и непреклонного ума. Предвидение – одно из наиценнейших качеств. Люди больше ценят счастливого, чем храброго, ибо первому дается все без труда, а другому с большими потерями.

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

За непомерную строгость ненавидят, снисходительность вызывает презрение».

Фредерик Тейлор, которого считают отцом современной науки организации и управления, утверждал, что хороший управляющий должен обладать следующими качествами: ум, образование, опыт, такт, энергия,

сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье. В то же время, Ф. Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами.

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

Хороший руководитель – это человек: экстравертный, открытый; любознательный; восприимчивый на результат; решительный; критически настроенный; опытный, терпеливо относящийся к ошибкам; обаятельный; внушающий доверие и энтузиазм; спокойный; готовый выслушать других; добросердечный и внимательный; свободный от предрассудков; смелый; невозмутимый; гибкий; готовый способствовать развитию других.

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

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

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

Первое требование – КОМПЕТЕНТНОСТЬ.

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

Второе требование, хотя его теперь многие считают старомодным, – это **ДОСТОИНСТВО И ВЫСШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВО ВСЕХ ДЕЛАХ**. У каждого руководителя эта черта должна быть обращена и к себе, и к большому числу людей, с кем он ежедневно взаимодействует, – поставщикам, потребителям, коллегам. Это больше, чем деловая этика, – требование подходить к каждой ситуации ответственно и с достоинством. Причем это такое же простое, как и мучительно трудное.

Третье требование – это ЧУВСТВО НОВОГО И УМЕНИЕ РИСКОВАТЬ. Мы хотим иметь работников, которые идут впереди того, что делаем сегодня, всегда ищут новые возможности, прислушиваются к их зову, готовы и способны использовать их.

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

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

Пятое и последнее требование – ВЫСОКАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ, ПОСТОЯННОЕ СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ ЛУЧШИМ И ДЕЛАТЬ ВСЕ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ. Именно это отличает сегодня лучших людей в «Дженерал моторс».

Из отношения руководителя к самому себе прежде всего следует выделить необходимость быть **примером для подчиненных**. Руководитель должен быть в одежде зеркалом простоты, в образовании – зеркалом бдительности и прилежания, в поступках – зеркалом умеренности и искусности, в речах – зеркалом разговора и молчания, в частной и общественной жизни – зеркалом благоразумия. Нельзя забывать, что если люди усомнятся в нравственных качествах руководителя, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, никакой речи об авторитете быть не может. Личность руководителя будет вызывать насмешки; умело руководить коллективом, добиваться высоких результатов в работе он не сможет.

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

Итак, **руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер** – это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения

определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

Классифицировать качества современного менеджера можно исходя из конкретных критериев. Данные критерии определяются следующими различными сферами деятельности менеджера (рис. 2.2) [39, с. 20-23]:

- общая организационно-управленческая сфера деятельности (организация, фирма, предприятие);
- социальная сфера деятельности (коллектив);
- производственная сфера деятельности (производство);
- сфера личности самого менеджера (самоменеджмент).

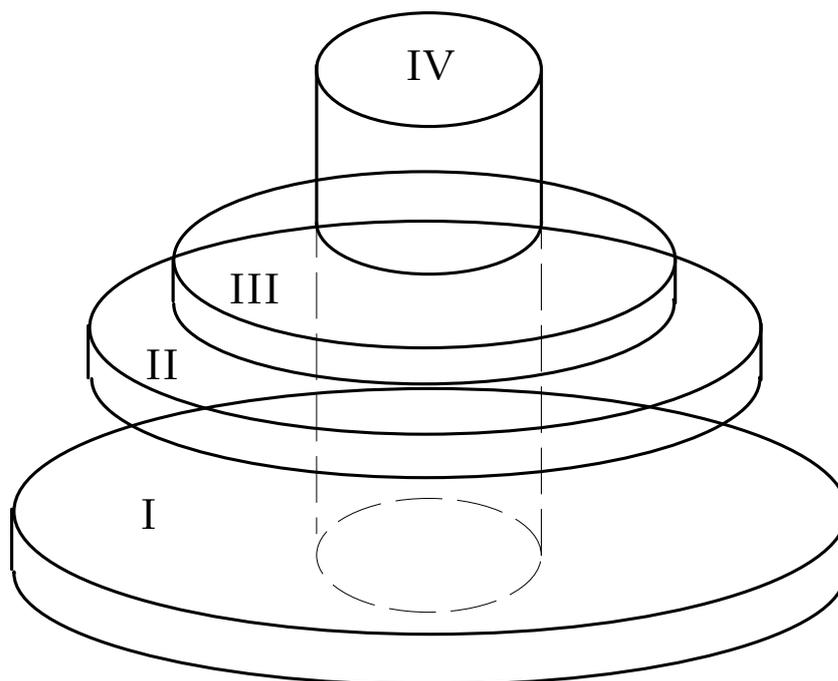


Рис. 2.2. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера

Самая массивная область I – организационно-управленческая сфера, II – социальная, III – производственная, а сам держащий стержень IV – сфера личности менеджера. Отсюда следует, что общая интегрированная модель качества менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, каждое из которых предназначено для управления в вышеназванных областях его деятельности.

Рассмотрим смысловое значение указанных сфер деятельности и соответствующих им моделей качества менеджера. Последние модели качества менеджера могут рассматриваться как различные уровни (оболочки или кольца) интегрированной модели (рис. 2.3).

Менеджер – руководитель всех сфер жизнедеятельности коллектива, например руководитель фирмы, предприятия (сфера I, см. рис. 2.2). Этой

сфере соответствует классификация организационно-управленческая, отражающая общие управленческие требования к менеджеру (табл.2.2).

Т а б л и ц а 2 . 2

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

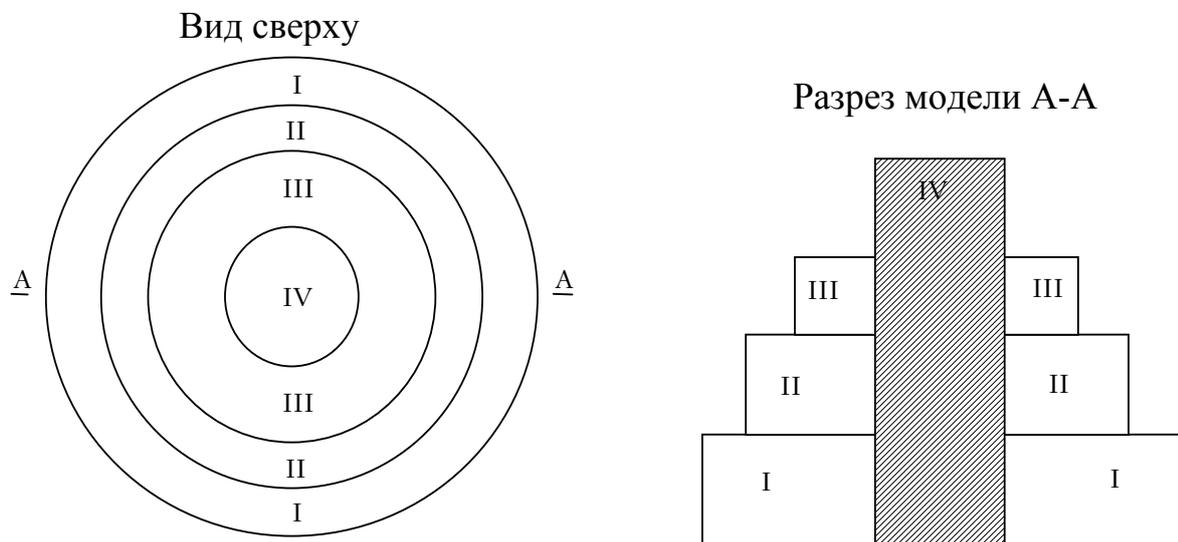


Рис. 2.3. Интегрированная система (модель) качеств менеджера:  
 I – организационно-управленческая модель качеств менеджера;  
 II – социально-психологическая модель качеств менеджера;  
 III – производственная модель качеств менеджера;  
 IV – модель качеств персонального менеджмента (самоменеджмента), умения управлять самим собой

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

С точки зрения персонального менеджмента, наибольший интерес представляет четвертый блок – сфера личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рис. 2.3).

## 2.3. Технологии персонального менеджмента

Существо системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели (табл. 2.3) – требований к качествам студента, способного управлять самим собой.

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

### 1. Формулирование жизненных целей

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы. К первичным качествам этого блока качеств относятся следующие.

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

- *Умение формулировать свои жизненные цели.* Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели предопределяет выражение в виде четких формулировок явных и скрытых потребностей и интересов.

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

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

Таблица 2.3

## Модель качеств студента, умеющего управлять самим собой

№ п/п	Основные группы качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3	4
1	Способность правильно формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способность познать самого себя</li> <li>2. Умение формулировать свои жизненные цели</li> <li>3. Умение принимать решения</li> <li>4. Умение планировать карьеру</li> </ol>
2	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приверженность системному подходу</li> <li>2. Умение ценить и эффективно использовать время</li> <li>3. Умение сосредоточиться на главном</li> <li>4. Умение все делать по порядку</li> <li>5. Умение не упускать из виду мелочей</li> <li>6. Умение учитывать и анализировать затраты времени</li> </ol>
3	Самодисциплина	Умение управлять своим поведением: держать себя в «руках»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обязательность, способность держать слово</li> <li>2. Пунктуальность, точность исполнения</li> <li>3. Собранность, умение не разбрасываться</li> <li>4. Наличие чувства ответственности</li> <li>5. Умение отказываться от удовольствий ради главного</li> </ol>
4	Владение техникой личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение организовать рабочее место</li> <li>2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой</li> <li>3. Умение работать с информацией</li> <li>4. Умение составлять документы</li> <li>5. Умение говорить по телефону</li> <li>6. Умение слушать</li> <li>Умение планировать свои дела</li> <li>8. Знание методов рационализации личного труда</li> <li>9. Умение пользоваться записной книжкой</li> <li>10. Умение менять занятия</li> <li>11. Знание технологий коммуникаций</li> <li>12. Умение найти и получить работу</li> <li>13. Умение адаптироваться в коллективе</li> <li>14. Умение взаимодействовать с секретарем</li> <li>15. Умение делегировать полномочия</li> </ol>

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4
5	Самоорганизация личного здоровья	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Физические нагрузки</li> <li>2. Правильное питание</li> <li>3. Сон</li> <li>4. Дыхание</li> <li>5. Водные процедуры</li> <li>6. Закаливание</li> </ol>
6	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воля</li> <li>2. Трудолюбие</li> <li>3. Упорство в работе</li> <li>4. Целеустремленность</li> <li>5. Решительность</li> <li>6. Напористость</li> <li>7. Умение заинтересовать, мотивировать себя</li> </ol>
7	Самоконтроль своей жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Борьба с шумом</li> <li>8. Тренированность нервной системы</li> <li>9. Умение расслабиться</li> <li>10. Отказ от вредных привычек</li> <li>11. Режимы труда и отдыха</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Оптимизм и жизнерадостность</li> <li>9. Увлеченность работой</li> <li>10. Преданность работе и коллективу</li> <li>11. Семейное благополучие</li> <li>12. Уверенность в самом себе</li> <li>13. Психологическая подготовка к работе</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Контроль результатов</li> <li>5. Самоконтроль дня</li> <li>6. Умение создавать и контролировать собственный имидж</li> </ol>

## 2. Личная организованность

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

- *Приверженность системному подходу*. Это предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

- *Умение ценить и эффективно использовать время*. Каждый здравомыслящий человек понимает, что время жизни, отпущенное нам, ограничено, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решайте вопросы немедленно.

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

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

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

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

## 3. Самодисциплина

**Самодисциплина** – это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе. Содержание критерия – умение управлять своим поведением, «держат себя в руках».

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

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

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

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

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

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

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

#### **4. Знание техники личной работы**

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

Критерием второго уровня этого блока являются 15 первичных качеств.

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

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

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

Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. В то же время нервное напряжение возникает в связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше

информации, чем он может переработать. Необходимость быстро мобилизовать все личностные возможности, все ресурсы организма и создает ситуацию нервного перенапряжения. Особенно велика вероятность этого при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

- *Умение составлять документы.* Подразумевает овладение процессом ведения делопроизводства.

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

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

Внимательно ли вы слушаете говорящего?

Не пытаетесь ли часто перебивать его?

Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?

Не теряете ли самообладание во время неприятной для вас информации?

Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

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

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

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

- *Знание методов рационализации личного труда.* Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по тренировке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Самоорганизация личного здоровья

Содержание критерия – *хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.*

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

Опыт работы фирм в ряде наиболее развитых стран мира свидетельствует, что их руководителю приходится работать очень много, интенсивность их личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к нанесению вреда своему здоровью. Это тяжелым бременем ложится на его нервную, сердечно-сосудистую систему, что, безусловно, может привести к преждевременным проблемам со здоровьем

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным ресурсом, с тем чтобы поддерживать свою производительность на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию. Здоровый образ жизни для поддержания хорошей физической формы оправдывает себя в любом случае. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

*Физические нагрузки.* Мышцы составляют около 44 % веса тела человека, их работа определяет функционирование всей системы человеческого организма, и в первую очередь сердечно-сосудистой. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия – нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями. Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

*Правильное питание.* Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами – индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

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

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетиче-

ческие ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

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

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

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

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

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

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

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

Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке радиошум – акустическая смысловая нагрузка, а попросту – прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Заниматься умственным трудом лучше

в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию неврозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

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

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно – да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. В то же время не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине, умейте на время отвлечься от своих забот.

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

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение.

1. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут Вам.

2. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.

3. Не ожидайте от окружающих слишком много.

4. Старайтесь не впадать в гнев.

*Режим труда и отдыха.* У большинства людей в течение суток имеются два пика повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12-13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств. Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существует три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха, оставляя часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

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

## 6. Эмоционально-волевой потенциал

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

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

*Волевые качества.* Выражают сознательную саморегуляцию деятельности и поведения человека, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

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

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

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

*Решительность.* Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения. Решительный человек не боится поставить себя перед возможной неприятностью.

*Напористость.* Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать в тех или иных ситуациях.

*Умение заинтересовать, мотивировать себя.* Мотивация самого себя – это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому. Для усиления эффективности работы менеджер должен понимать и сознательно усиливать мотивы.

Различают два вида мотивации. Первая – интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая – экстравертная, т.е. внешняя, она обуславливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

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

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

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

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

*Уверенность в самом себе.* Если человек твердо уверен в себе, т.е. не колеблется и не сомневается, тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе и все будут желать иметь с ним дело. Следует всегда помнить, что нет ничего худшего, чем неверие в самого себя, которое будет оказывать подавляющее воздействие на ваш дух.

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

#### *7. Самоконтроль своей жизнедеятельности*

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

К первичным качествам данного блока следует отнести следующие.

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

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

*Контроль времени.* Данное качество предполагает постоянный процесс отслеживания продуктивного использования собственного времени.

*Контроль результатов.* Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

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

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

Также очень важно правильно оценивать себя. Далекое не всегда удается самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы компенсации и регламен-

тации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

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

### Резюме

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

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.

Персональный менеджмент помогает студентам определить технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбрать карьеру и получить хорошую работу; знакомит с правилами эффективного использования времени и организацией рабочего места, с принципами самоорганизации и др.

Функции самоменеджмента: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникация.

Сущность системы персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам человека, способности управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков качеств:

1. Личная организованность.
2. Самодисциплина.
3. Владение техникой личной работы.
4. Эмоционально-волевой потенциал.
5. Способность делать себя здоровым.
6. Способность формулировать и реализовывать жизненные цели.
7. Личный самоконтроль.

### Контрольные вопросы

1. В чем сущность персонального менеджмента?
2. В чем его основная цель?
3. Что подразумевается под умением управлять собой?

### Практическое задание

Что бы вы добавили к качествам студента, необходимым для эффективного управления самим собой?

## Глава 3. КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ И ПЛАНИРОВАТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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

*П. Друкер*

- 
- Как беречь свое время.
  - Распорядок дня, недели, месяца и года
  - Еженедельник менеджера
- 

Для того чтобы понять значение времени, необходимо ответить на вопросы: хватает ли вам времени; что означает для вас время; как вы обращаетесь со своим временем; сколько времени у вас осталось;

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и всё же каждый располагает всем временем, которое у него есть». Предпосылкой того, что в вашем личном рабочем стиле вообще что-либо изменится, является прежде всего представление о том, куда уходит время, что конкретно и как вы делаете. Часто это представление совершенно ошибочно.

В данной главе речь идёт о том, как эффективно использовать время для достижения своих целей.

### 3.1. Как беречь свое время

Главное преимущество планирования работы состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени.

При планировании дня следует учитывать следующее правило 60:40, которое гласит, что планом должно быть охвачено не более 60 % вашего времени; около 40 % должно быть оставлено в качестве резервного времени для незапланированных дел<sup>8</sup>.

А как лучше планировать затраты времени на выполнение стоящих перед Вами задач? Здесь очень важно учесть то обстоятельство, что регулярность повторения у разных дел разная. Следовательно, нужно разделить эти дела на жёстко фиксированные и имеющие интервал времени, допускающий те или иные варианты. Чтобы облегчить себе работу по составлению списка дел и дальнейшей обработке этого списка, можно прибегнуть к табличной форме.

Итак, список классифицированных дел вы уже составили, фонд времени на день и на неделю – тоже. Как перейти к закреплению дел за

---

<sup>8</sup> Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. М.: Интер-эксперт: ИНФРА-0М, 1995, С. 188.

конкретными днями и часами? И здесь необходим **учёт** – получение точных данных о затратах времени на то или иное дело. Учёт – противодействие неверной информации.

**Учёт** организуется в двух видах: выборочный учёт затрат времени на отдельные дела и сплошной учёт всех затрат времени на отдельные дела; сплошной учёт всех затрат времени на день, неделю, месяц.

Если научиться вести учёт времени по отдельным делам, можно перейти к более сложному учёту. В этом случае на каждый день можно завести специальную карточку учёта. Дела в ней записывают в первый столбец. Часы отмечаются по горизонтали. Продолжительность отмечают горизонтальной чертой, соединяющей время начала и конца дела. Надо стремиться к тому, чтобы ни один час не выпал из учёта. Поэтому там, где кончается линия одного дела, должна начинаться линия другого. Так как в карточке учёта надо было отмечать все затраты времени, то списка дел, который был составлен, уже не хватит. Ведь надо учесть и другие виды затрат времени: на отдых, общение и т.д.

Существенное значение для планирования личного времени имеет выполнение изложенных ниже правил.

1. **ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ ЦЕЛЬ.** Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело, в общем-то, из-за того, что отчетливо не представляют себе, что, собственно, они собираются сделать. Не зная точно, к чему они идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу. Определив с самого начала «пункт назначения», вы достигнете его гораздо быстрее. Это – решающее условие.

2. **СОСТАВЬТЕ ПЛАН ОПЕРАЦИИ.** Подкрепим этот тезис словами Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра». План заставляет нас добиваться тех или иных событий, а не ожидать, пока они произойдут и мы начнем на них реагировать. В конце рабочего дня составьте список ваших дел на будущий день. Сделайте то же самое и для дома. Список не только гарантирует избавление от забывчивости, но и освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами. Ведь самые бледные чернила лучше самой яркой памяти.

3. **СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ГЛАВНОМ.** Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Назавтра примитесь за дело №1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем также поступите с делом №2, затем – с делом №3 и т.д. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или с двумя номерами, возьмите на вооружение правило «чистой страницы». Оно требует обязательного перенесения на другие дни всего, что не удалось сделать за истекший день.

4. **ПРИДУМЫВАЙТЕ СЕБЕ СТИМУЛЫ.** Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Отсюда следует, что нужно как-то превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность повысится почти автоматически.

5. **УСТАНОВИТЕ ТВЕРДЫЕ СРОКИ.** Один из способов связать себя обязательством – назначить для выполнения определенного задания твердый срок. Но следует помнить, что сроки должны быть реальными и вы обязаны твердо держаться срока.

6. **НАУЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ», СООЗМЕРЯТЬ СВОИ ДЕЛА И ЦЕЛИ.** Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле.

7. **НЕ УВЯЗЫВАЙТЕ В ТЕЛЕФОННЫХ РАЗГОВОРАХ.** Телефон во многом экономит время, когда следует получить какие-то данные, сделать заказ, условиться о встрече. Но всегда есть искушение просто поболтать с кем-то по телефону. Прежде чем снять трубку, определите, ради чего вы это делаете и чего конкретно хотите добиться. А затем ведите разговор на деловом уровне.

8. **ПРИБОРЕТИТЕ ПРИВЫЧКУ К ЗАПИСНОЙ КНИЖКЕ** (или дневником). Записывайте все предстоящие дела, возникшие мысли, номера телефонов – и вам не придется мучаться, вспоминая какие-то данные. Сберегите время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке списки требующихся адресов и телефонов. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.

9. **ЛИКВИДИРУЙТЕ ДОСАДНЫЕ ПОМЕХИ.** Добрые друзья, товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график), тактично дав понять, что вы в цейтноте.

10. **УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ.** Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие сведения и указания. Если что-нибудь остается неясным, сразу же попросите уточнить.

11. **ОТКАЖИТЕСЬ ОТ ШАБЛОНА.** Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Попробуйте изменить что-то в своей работе, усовершенствовать её, воспользуйтесь новинками техники, поинтересуйтесь, как другие экономят время.

12. **НЕ УПУСКАЙТЕ ИЗ ВИДУ МЕЛОЧЕЙ.** Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете, по возможности, предупреждать наступление внезапных мелких кризисов.

13. **ПРИСТУПАЙТЕ К ДЕЛУ СРАЗУ ЖЕ.** Прежде чем приступить к работе, многие люди приводят в порядок свои столы, точат все карандаши, имеющиеся под рукой, выпивают чашечку кофе, а потом удивляются, куда девалось время. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же.

14. **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВРЕМЯ ПОЛНОСТЬЮ.** Это значит, что время поездок, ожидания, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего рабочего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок.

15. **СЛЕДИТЕ ЗА ТЕМ, НА ЧТО ТРАТИТЕ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ.** Мы могли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе телепередач, книг, журналов.

16. **МЕНЯЙТЕ РОД ЗАНЯТИЙ.** Почти никогда тело не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше.

17. **НАЧИНАЙТЕ РАНЬШЕ.** Начиная день всего на 15-20 минут раньше того, к чему обычно привыкли, вы зададите тон работе на весь день.

18. **ЕЖЕДНЕВНО КОНТРОЛИРУЙТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ НАМЕЧЕННЫХ ДЕЛ.** Сначала подведите итоги того, что сделано за день, а уж потом составьте список дел на очередной день.

19. **ОБЯЗАТЕЛЬНО ПЕРЕНЕСИТЕ НА ДРУГОЙ ДЕНЬ ТО, ЧТО НЕ УСПЕЛИ СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ.**

20. **ВОСПИТЫВАЙТЕ УВАЖЕНИЕ К СВОЕМУ ВРЕМЕНИ.** Приобретите привычку мысленно давать использованию времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет вам также судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые, может быть, пробиваются в ваше рабочее время.

Отнеситесь со вниманием к этим рекомендациям, испытайте их, и вы окажетесь в совсем ином мире, там, где время перестает быть вашим постоянным противником.

### 3.2. Распорядок дня, недели, месяца и года

Выборка делается из перспективного плана, плана-графика недели и из записей текущих дел. Наиболее удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка времени, а сами дела систематизированы. Есть еще много других форм планирования времени. Главное, что надо запомнить и понять: нет универсальных средств. Каждое в чем-то удобно, но имеет и какие-то недостатки.

*Книжка-календарь* удобна, когда за день надо сделать много нефиксированных дел. А вот картину недели, месяца и года в целом по ней получить нелегко.

*Еженедельник* практичен при значительном объеме фиксированных дел и незначительном числе нефиксированных занятий, которые нетрудно отмечать и на полях, и в разделах.

*Ежемесячник* удобен, когда работа заранее известна и надо только кое-что записать дополнительно. К тому же он занимает мало места. Надо выбирать то средство планирования времени, которое наиболее вам подходит. Часто поступают так: берут что-то наиболее приемлемое, но в него вносят дополнения с учетом своих проблем. Если, например, вы работаете рано по утрам, то надо «дорисовывать» сверху еще строки – скажем, с 6 часов утра. Можно поступать и так: сделать на картоне постоянное расписание недели, а в еженедельнике отмечать только изменения и перестановки, а также другие нефиксированные дела. Можно такую картонку-расписание дополнить не еженедельником, а книжкой-календарем небольшого формата и в ней записывать все, что не отражено в постоянном расписании.

### 3.3. Еженедельник менеджера

Одним из самых мощных средств самосовершенствования и самоорганизации является **деловой блокнот**. Ведение блокнота является сильнейшим средством дисциплинирования ума. Сама по себе попытка записать задачи, события и поступки текущего дня оборачивается взглядом на свою деятельность как бы со стороны и мгновенно вскрывает недостатки, изъяны и пороки, присущие вам как человеку.

Разработанный для студентов **еженедельник** представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сброшюрованы отдельные листы и которая благодаря рациональному подбору нужной информации, удобна своей наглядностью и полезностью. Еженедельник является одновременно настольным календарем, записной книжкой, дневником времени, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Еженедельник – постоянный спутник студента, его «письменная память», которая всегда и всюду под рукой. В календарную часть записной книжки можно внести различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами. Форма тематического списка важнейших дел на год и месяцы, которую можно использовать в формуляре еженедельника студента, представлена в табл. 3.1.

Особое значение придается распорядку недели (табл. 3.2), где можно планировать основные дела недели и дня. В записной книжке можно найти листки для различных заметок, где очень легко записывать домашние задания, деловые встречи, телефонные переговоры и гениальные идеи. Отдельные листки можно после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени они составят архив времени и успехов жизни – надёжное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.







Расписание занятий на осенний/весенний семестры, расписание экзаменов, зачетов и сдачи курсовых работ, распорядок дня целесообразно ежедневно иметь под рукой каждому студенту. Данные формы являются дополнением к календарной части записной книжки. В соответствующих приложениях к дневнику можно сброшюровать такие сведения, как дни рождения друзей, родственников, коллег и знаменательные даты (табл. 3.3), список литературы для чтения (табл. 3.4), список книг, взятых в библиотеке, у преподавателей и друзей (табл. 3.5), список опубликованных научных работ, докладов на конференциях (табл. 3.6) и т.п.

Т а б л и ц а 3 . 4

Список литературы для чтения

<i>Специальная литература</i>	
<i>Художественная литература</i>	

Т а б л и ц а 3 . 5

Список книг, взятых в библиотеке, у преподавателей и друзей

Название книги	Дата выдачи	Дата возврата	Наименование библиотеки	Адрес, телефон библиотеки
1.				
2.				
3.				

Т а б л и ц а 3 . 6

Список опубликованных научных работ,  
тезисов докладов на конференциях

Тема работы	Руководитель	Время написания	Место опубликования, применения

В разделе адресов и телефонов удобно иметь под рукой важнейшие телефонные номера и адреса: справочные телефоны (табл. 3.7), адреса и телефоны, необходимые для повседневной деятельности (табл. 3.8).

Т а б л и ц а 3 . 7

Справочные телефоны

Наименование организации	№ телефона

Т а б л и ц а 3 . 8

Список, адреса, телефоны студентов учебной группы

Фамилия, имя, отчество	Адрес	Телефон

Таким образом, все личные дела можно интегрировать, и никакая важная информация не будет утеряна при условии регулярного заполнения делового блокнота и контроля исполнения дел. В заполнении блокнота не должно быть мелочей, при этом: все записи должны быть достаточно подробными, понятными; записи могут делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было бы легко изменить или стереть, не допуская неряшливости в дневнике.

Можете ли вы воспроизвести в памяти вчерашний день?

Можете ли вы вспомнить все, что вы делали в течение дня, хотя бы с точностью до 30 минут?

Сколько времени вы потратили на еду, на транспорт, разговоры, реальные дела?

*Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Человек спросил его:*

*– Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу?*

*– У меня нет времени точить пилу – я должен ... пилить! – простонал дровосек.*

Многие студенты одной из главных причин неуспешности в учебе считают нехватку времени: «Так много задают по английскому, что нам некогда учить эту психологию», «Нас так загружают в университете, что в спортзал ходить некогда», «На время сессии придется забыть про личную жизнь...» и т.д. Узнаете? Не раз вы маскировали свою неорганизованность

дефицитом времени. Пожалуйста, запомните: *дефицита времени нет*. У нас много времени, чтобы сделать все, что мы по-настоящему хотим. Если вы, как многие люди, «слишком заняты», чтобы успешно работать, то имейте в виду, что множество людей, более занятых, успевают сделать больше, чем вы. У них не больше времени, чем у вас. Они просто лучше его используют.

Вы хотите успевать сделать все свои дела?

Вы хотите избавиться от ощущения «крутящейся белки в колесе»?

Вы хотите, чтобы у вас оставалось свободное время для занятия любимым делом?

Если вы действительно желаете научиться управлять своим временем, использование делового блокнота-еженедельника студента поможет вам.

Как осуществлять анализ и учет времени?

### ***Этап 1. Учет времени***

Проводится с помощью хронометража, т.е. в течение дня вы дозируете каждые 15 минут своей деятельности, едете ли вы в транспорте, разговариваете по телефону, готовитесь к семинару и т.д.

Хронометраж вы можете вести несколькими способами. Действие хронометража на начальном этапе основано на следующем эффекте.

Необходимость несколько раз в день письменно зафиксировать совершаемую работу и ее длительность вырабатывает особого рода внимание к собственной деятельности, в частности к ее временным характеристикам. Это внимание перерастает в чувство времени, которое послужит основой для дальнейшего повышения личной эффективности.

Главное – сделать письменную фиксацию дел и расходы времени на них *естественной привычкой* и не пытаться предпринимать никаких решительных действий по итогам наблюдений. Последнее особенно важно, так как быстро позитивно перестроиться не получается.

#### ***Способ 1. Хронометраж 1***

##### Время дня

6.30 – 6.45

7.00 – 7.15

7.15 – 7.30

7.30 – 7.45

7.45 – 8.00

8.00 – 8.15

8.15 – 8.30

8.30 – 8.45

8.45 – 9.00

9.00 – 9.25

9.25 – 9.35

14.00 – 14.30

##### Деятельность

Умывался

Завтракал

Одевался

Ждал транспорт

Ехал в университет

Искал аудиторию

Спал

Писал лекцию

Писал sms

Слушал преподавателя

Болтал на крыльце

Обедал

Человек, естественно, не готов к резкому изменению образа жизни, а результата хочется достичь почти сразу, поэтому возникает объективное противоречие между потребностью эффективно управлять временной характеристикой и невозможностью быстро перестроиться. Отсюда следует, что неразрешенное противоречие приводит к резкому спаду мотивации достижения успеха в деятельности с помощью технологии организации времени. Чтобы этого не происходило, к хронометражу нужно относиться спокойно.

### *Способ 2. Хронометраж 2*

Когда простое фиксирование действий станет привычным, добавьте дополнительные графы: «качество работы», «удовлетворенность», «своевременность», «результат» и др. (табл. 3.9).

Т а б л и ц а 3 . 9

#### Анализ приоритетных направлений деятельности

Время дня	Деятельность	Качество	Удовлетворенность	Своевременность	Результат	Итог
17.00 - 18.00	Подготовка к семинару	60 %	3	5	Готовность к семинару	4
18.00.- 18.30	Болтала с подругой	100 %	5	Надо было готовить ужин	Хорошее настроение	3
18.30- 18.55	Ехала в автобусе, думала, как поговорить с деканом о курсовой	20 % (отвлекалась на мысли о выходных)	2	Разговор с деканом завтра, а с другом – сегодня вечером. Нужно было продумать разговор с ним	Придумала 1 пункт плана курсовой	2
19.00,- 21.00	Занималась в зале	100 %	5	5	Хорошее самочувствие	5

Таким образом, вы сможете оценивать свою деятельность, выделять ее приоритетные направления, определять эффективность проведенного дня. Хронометраж позволяет повысить личную эффективность, практически не затрачивая усилий. Психология человека такова, что, как только он начинает отслеживать какие-либо показатели, они начинают изменяться в желаемую сторону, не требуя дополнительных действий по их улучшению.

Учет своего времени дисциплинирует. И впоследствии происходят положительные изменения в сторону рационализации использования времени.

### *Этап 2. Анализ времени*

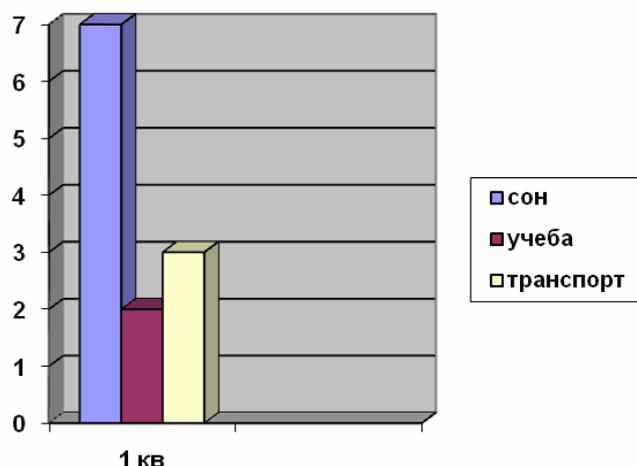
Анализ времени заключается в том, что вы:

1) выделяете в материале хронометража стандартные «статьи расхода времени» (например: сон, учеба, работа, подготовка к занятиям, домашние дела, развлечения, спорт, транспорт, самообслуживание);

- 2) подсчитываете количество времени, затраченного на каждую из выделенных статей;
- 3) составляете диаграмму 3.1;

Диаграмма 3.1

### Статьи расхода времени



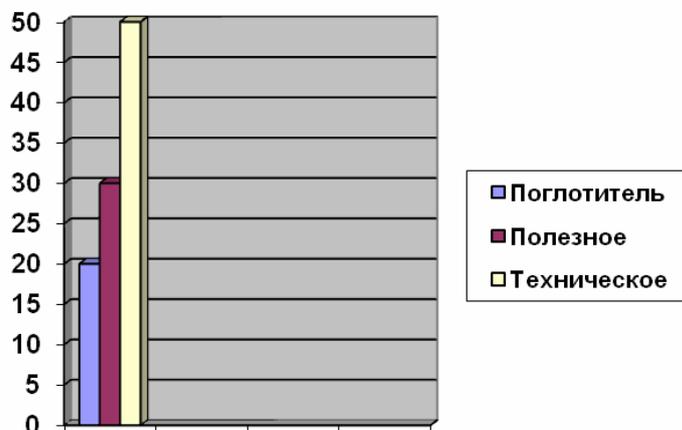
4) затем подсчитываете общее время, вычитаете полученное число из 24 и смотрите, сколько часов у вас пропало;

5) далее необходимо провести анализ времени по полезности. Разделите все свои статьи расхода времени на три группы: «полезное время», «техническое время», «время-поглотитель» (диаграмма 3.2).

**Полезное время** – то, которое работает на достижение ваших целей.  
**Техническое время** – время, которое расходуется на поддержание и восстановление организма и окружения (сон, еда, уборка). Дела работают на поддержание текущего состояния.

Диаграмма 3.2

### Анализ времени по полезности



**Поглотители времени** – пустые развлечения, бесполезная болтовня. Эти затраты не являются необходимыми.

**Причины** впустую потраченного времени:

- отсутствие целей, плана действий на день, неделю;
- нереалистичность планов;
- отсутствие сроков выполнения работы;
- откладывание дел;
- стремление все делать самому.

### **Этап 3. Соотнесение распределения времени со стратегическими целями**

Для успешной работы необходимо ставить цели и задачи.

Если вы хотите чего-либо добиться, необходимо прописать стратегические цели деятельности.

Итак, напишите сейчас ваши жизненные цели

- 1.
- 2.
- 3.

Затем посмотрите, сколько времени вы расходуете для их достижения.

*Например, цель: «Быть здоровым и подтянутым». Но человек на телевизор, еду тратит 30 часов в неделю, а на спорт – 0 часов.*

Если текущий расход времени не соответствует вашим целям, существует два способа разрешения ситуации: изменить цели или изменить структуру использования времени.

### **Этап 4. Построение идеальной структуры распределения времени**

Теперь необходимо определить состояние идеальной структуры времени, к которой надо стремиться. Для этого следует:

1. Цели соотнести с диаграммой 3.1;
2. Увеличить время на те виды деятельности, которые соответствуют вашим задачам, ввести новые статьи расхода времени, убрать лишние;
3. Построить идеальную диаграмму распределения времени.

Для претворения идеального плана в жизнь необходимо воспользоваться планом распределения времени (табл. 3.10).

Т а б л и ц а 3 . 1 0

План распределения времени

Время	ПН.	ВТ.	СР.	ЧТ.	ПТ.	СБ.	ВС.
6.00–6.30							
6.30–7.30							
7.30–8.30							
9.30–10.00							
....							
20.30–21.00							
21.00–22.30							
22.30–23.00							

Итак, вы определили цели, конкретные виды деятельности, которые будут поддерживать их реализацию. В соответствии с задачами, размещаете их в расписание, учитывая реальные возможности.

Можно составить продвинутое расписание, в котором вы отмечаете выполнение/невыполнение необходимых дел и в конце дня подводите итог. Можно вычислить эффективность вашего дня в процентном соотношении:

$$\frac{\text{Количество выполненных дел}}{\text{Количество запланированных дел}} \times 100 = \text{эффективность вашего дня} .$$

### Резюме

Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на его использование и в конечном счёте – к экономии времени в целом.

Вы обязаны уметь анализировать своё время, составлять план личной работы; при этом необходимо учитывать все выполняемые вами работы, уметь расположить их в порядке важности.

Старайтесь регулярные дела чётко фиксировать по времени, закреплять за ними одни и те же часы, отмечать степень неотложности нерегулярных дел, особенно тех, которые могут превратиться в «горящие».

Чтобы успевать больше в меньшее время, требуется всего две вещи: организованность и самодисциплина. Нижеследующие правила помогут вам этого добиться.

ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ ЦЕЛЬ  
СОСТАВЬТЕ ПЛАН ОПЕРАЦИИ  
СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ГЛАВНОМ  
ПРИДУМЫВАЙТЕ СЕБЕ СТИМУЛЫ  
УСТАНОВИТЕ ТВЕРДЫЕ СРОКИ  
НАУЧИТЕСЬ БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ  
НАУЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ», СОИЗМЕРЯТЬ СВОИ ДЕЛА И ЦЕЛИ  
НЕ УВЯЗАЙТЕ В ТЕЛЕФОННЫХ РАЗГОВОРАХ  
ПРИБРЕТАЙТЕ ПРИВЫЧКУ К ЗАПИСНОЙ КНИЖКЕ  
ЛИКВИДИРУЙТЕ ДОСАДНЫЕ ПОМЕХИ  
УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ  
ОТКАЖИТЕСЬ ОТ ШАБЛОНА  
НЕ УПУСКАЙТЕ ИЗ ВИДУ МЕЛОЧЕЙ  
ПРИСТУПАЙТЕ К ДЕЛУ СРАЗУ ЖЕ  
ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВРЕМЯ ПОЛНОСТЬЮ  
СЛЕДИТЕ ЗА ТЕМ, НА ЧТО ТРАТИТЕ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ  
МЕНЯЙТЕ РОД ЗАНЯТИЙ

**НАЧИНАЙТЕ РАНЬШЕ**  
**ЕЖЕДНЕВНО КОНТРОЛИРУЙТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ НАМЕЧЕННЫХ ДЕЛ**  
**ОБЯЗАТЕЛЬНО ПЕРЕНЕСИТЕ НА ДРУГОЙ ДЕНЬ ТО, ЧТО НЕ**  
**УСПЕЛИ СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ**  
**ВОСПИТЫВАЙТЕ УВАЖЕНИЕ К СВОЕМУ ВРЕМЕНИ**

Практика использования вышеуказанных правил показывает, что они помогают поднять уровень плановости в распределении рабочего времени, чётче определить круг своих функций, значительно сократить затраты времени.

Деловой блокнот студента – важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он является одновременно настольным календарём, записной книжкой, личным дневником, инструментом планирования.

Для эффективного использования времени возьмите себе в привычку вести деловой блокнот и ежедневно планировать рабочий день, а затем проводить анализ использования рабочего времени и вносить соответствующие коррективы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основы правила экономии рабочего времени.
2. В чем сущность «правила 60:40»?
3. Для чего нужна карточка учёта времени?
4. Для чего студенту нужен еженедельник?
5. Охарактеризуйте структуру еженедельника.

#### **Практическое задание**

1. Составьте форму распорядка рабочего дня.
2. Составьте карточку учёта своего времени.
3. Разработайте формы своего еженедельника.

## Глава 4. ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для любой волнующей человека проблемы всегда легко найти решение – простое, достижимое и окончательное

*Г.Л. Менкен  
американский публицист и сатирик*

- 
- Что такое приоритеты деятельности
  - Принцип Парето как основа принятия собственных решений о приоритетах
  - Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ
  - Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра
- 

Каждый день в нашей жизни мы принимаем решения – большие и малые, связанные с личными и общественными делами.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, – основной продукт деятельности менеджера. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми аспектами управленческой деятельности. Поэтому так важно понять природу и сущность принимаемых решений.

Неправильное решение может дорого стоить, иметь фатальные, непоправимые последствия. В данном случае речь идет о решениях по приоритетам деятельности. Чем заняться в первую очередь?

### 4.1. Что такое приоритеты деятельности

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение – значит, установить приоритетность, т.е. выбрать, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т.д. значение. *Решение* – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. Необходимость принятия решения пронизывает всё, что делает менеджер, формируя цели и добиваясь их достижения.

Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других работников, а во многих случаях – всей фирмы, понимание природы и сути принятия решений очень важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области современного менеджмента. Решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации и выступает как продукт управленческого труда, а информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главной цели – выполнению поставленных задач.

Самым сложным в принятии решения бывает выбор одного из двух или нескольких альтернативных вариантов. Здесь помимо точного расчета может помочь опыт.

Почему одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое – нет? Возможно, в последнем случае в процессе его принятия была допущена одна из следующих ошибок:

- было принято так называемое *одностороннее* решение;
- принятое решение было обусловлено *эмоциями*;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «*традиционной*» альтернативе;
- рассматривались только *положительные* варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решения руководствовались предположениями, подспудными желаниями и *ложными предпосылками*, а не достоверной информацией;
- при поиске решения допущена *поспешность*;
- *неправильно истолкованы факты*;
- отсутствовал *системный подход* к принятию решения.

Подобных ошибок можно избежать, если бы к принятию решений подходили системно. При этом предпочтение лучше отдавать простым, а не сложным схемам

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы: зачем делать (идея, цель); что делать (количество и качество объекта); с какими затратами (ресурсами); как делать (по какой технологии); кто должен делать (исполнители); когда делать (сроки); для кого делать (потребители); где делать (место); что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффекты). Если речь идет о решении какой-либо проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процесс принятия решения

Можно также руководствоваться моделью выработки решения (рис. 4.2).

Но самое главное заключается в том, что важна не сама техника принятия решения, намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов, а не выбор самого легкого и удобного пути.

Любая постановка проблемы начинается с предварительной *формулировки проблемы*. Для этого необходимо собрать все данные для уточнения

постановки проблемы, попробовать разбить её на части, этапы, постараться изложить проблему в форме противоречия.

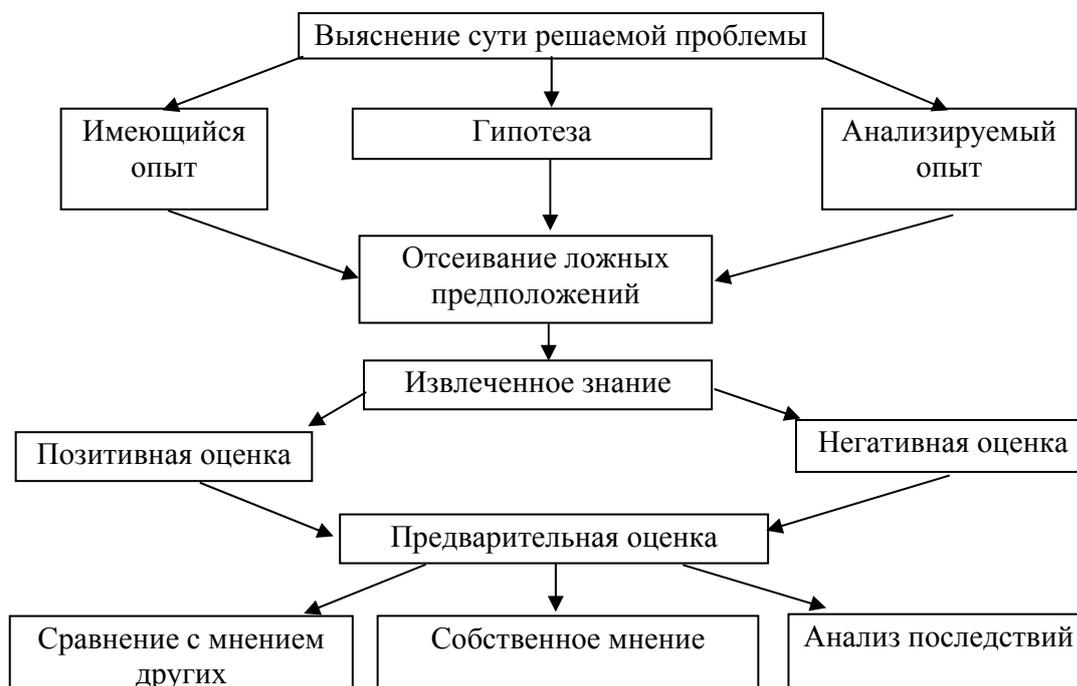


Рис. 4.2. Модель выработки решения

Следующий этап – изложение проблемы в письменном виде. Если этого сделать не получается, значит, проблема не понята. При этом следует избегать чрезмерной общности, некорректности формулировок определения объектов, а взаимосвязи между ними изобразить на бумаге.

Не нужно принимать следствия, симптомы за сами проблемы. Подмена реальной проблемы её следствиями – распространённая ошибка. Необходимо использовать такой приём: первое пришедшее в голову объяснение проблемной ситуации следует считать следствием. Задавая вопрос: «Чем вызвано это следствие?» и воспринимая ответ опять как следствие (исходной проблемой ситуации), можно добраться до действительных причин.

В сложной ситуации можно обратиться за помощью к друзьям, к коллегам, но прежде стоит убедиться, что собственные возможности исчерпаны.

Если постановка проблемы хорошо проработана, то почти наверняка найдутся возможные решения как побочный результат первого этапа. Его основная задача – обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Здесь следует воспользоваться табличным методом. Он заключается в формулировании поля возможных решений путём запоминания таблицы, строками которой являются компоненты проблемной ситуации, а столбцами – параметры решения, которые должны быть учтены, а также временные и ресурсные возможности. Анализ пересечения каждой строки с каждым столбцом – источник вариантов.

Попробуйте по отношению к проблеме сформулировать вопросы такого типа:

- 1) какие возможности есть для ...
- 2) что можно сделать, чтобы ...
- 3) как надо себя вести, если ...

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по фактору времени, качеству объекта, масштабу производства, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности.

Основные правила сопоставимости альтернативных вариантов решений:

- 1) альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- 2) в качестве базового следует принимать вариант, наиболее «свежий» по времени.

Если в одиночку не удаётся составить обозримое и полное поле решений, следует привлечь коллег к «мозговой атаке». Суть её – в высказывании участниками любых идей. Нужно постараться систематизировать, сгруппировать полученные варианты. Фиксация каждого такого варианта на отдельной карточке облегчит их классификацию.

**Критерии выбора приоритетов.** Основные вопросы здесь звучат так:

- Чем руководствоваться при выборе самых важных решений из многих вариантов?
- Как выбрать оптимальный вариант?

Ниже приводится ряд простейших рекомендаций.

Прежде всего следует руководствоваться здравым смыслом, опытом, интуицией, прецедентами. Они основные помощники, особенно при принятии решений по стандартным ситуациям. Для нестандартных ситуаций приемлемы различные приёмы. В качестве **критериев оценки вариантов** выступают *конкретизация и детализация* тех общих критериев, о которых упоминалось в первом параграфе.

После выбора критериев можно воспользоваться матрицей для принятия решений (табл. 4.1).

Т а б л и ц а 4 . 1

Матрица для принятия решений

Варианты	Критерии	Значимость критерия	Оценка варианта по данному критерию	Значимость, умноженная на оценку	Сумма произведений по данному варианту
Вариант А	№1				
	№3				
	№3				
Вариант Б	№1				
	№3				
	№3				

Определяем относительную значимость каждого выбранного критерия (например, по пятибалльной шкале), выставляем каждому варианту оценку по каждому критерию (также по пятибалльной шкале). Затем для каждого критерия перемножаем значимость и оценку. Для каждого варианта находим сумму произведений и выбирается вариант, которому соответствует наибольшая сумма произведений.

Не исключается такой механизм выбора, как принятие частного решения, которое позволит начать работу. Возможно, по мере развития ситуации принятие окончательного решения облегчится.

Если перечисленные выше методы не помогают, следует воспользоваться «правилом наименьшего худшего», т.е. выбрать лучшее решение из имеющихся плохих.

#### 4.2. Принцип Парето как основа принятия решений о приоритетах

Этот принцип 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, сформулированный итальянским экономистом *Вильфредо Парето* (1848-1923), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах. Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к таким результатам, которые по экономии произведенных затрат намного превосходили до сих пор применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

\* 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли, а 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;

\* 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь, а 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;

\* 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия, а 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето называют также о соотношении «80:20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затраты) достигается 80 % результатов (выпуск продукции). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

На нижеприведенной схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента (табл. 4.2).

Т а б л и ц а 4 . 2

Временной принцип Парето (соотношение 80:20)

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

**Вывод** напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение о приоритетности задач, а уже потом браться за дело, не шарахаясь из стороны в сторону и не хватаясь одновременно за все дела сразу. Срочные дела следует либо делать, либо передоверить их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением.

Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в вашем плане<sup>9</sup>.

*Таким образом, сначала – немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные».*

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей и итоговым результатом и затем распределить по категориям важности «АБВ».

### 4.3. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ

Итак, как же определять жизненно важные проблемы? Техника анализа АБВ исходит из практики управления. Речь идет о том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

*Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях (рис. 4.3):*

- 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 %;

<sup>9</sup> Форсайт П. Делу – время: Как правильно распоряжаться своим временем / пер. с англ. З.Я. Красневской. Минск: Амалфея, 1998. С.125.

- на важные задачи (категория А) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя;
- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

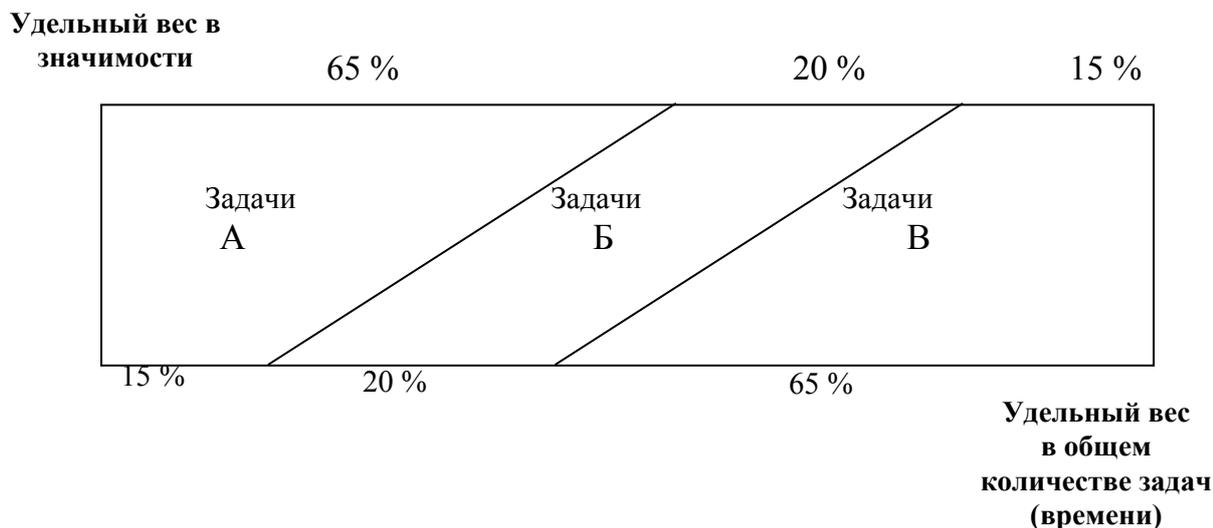


Рис 4.3. Приоритеты АБВ-анализа

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

Следующий график (рис. 4.4) поясняет эти выводы.

*Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим образом.*

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать следующий формуляр (табл. 4.3).
2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности. При этом не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.
3. Пронумеруйте свои задачи
4. Оцените их в соответствии с категориями А, Б, В:
  - первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения ваших функций), не подлежат перепоручению;

- последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные) могут быть порепоручены для исполнения другим лицам.

- остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные) в любом случае должны быть порепоручены.

5. Перепроверьте, исходя из первоочередности задач категории А, свой временной план на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:

- ◆ 65 % запланированного времени (около 3 часов) – задачи А;
- ◆ 20 % запланированного времени (около 1 часа) – задачи Б;
- ◆ 15 % запланированного времени (около 45 мин) – задачи В.

Значимость задач (в % от совокупного итога)

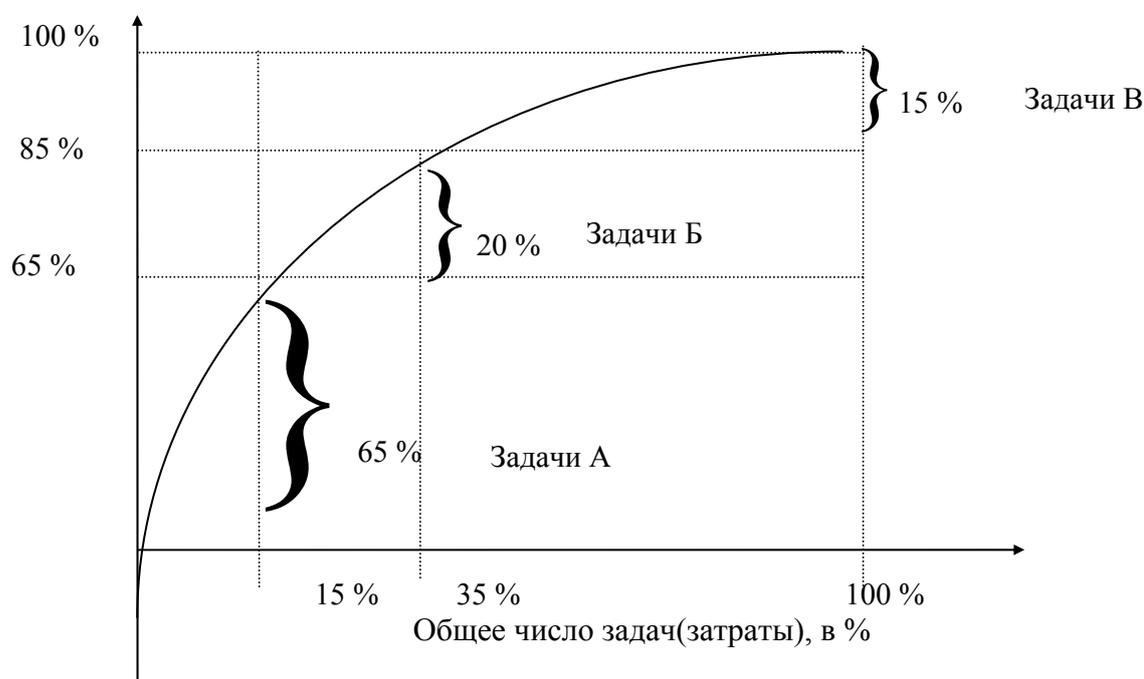


Рис. 4.4. Приоритеты АБВ-анализа

Т а б л и ц а 4 . 3

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

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручено	Начало	Окончание	Примечание
	А	Б	В					

6. 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.

7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, – весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны.

**Критерии приоритетности затрат времени (дел, задач) – задачи А.** Данные критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

- Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (перспективных, года, месяца, недели, дня)?

- Могу ли я за счет выполнения какой-то одной-единственной 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 принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и в долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

- Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

**Установление приоритетов деятельности** – основное правило эффективной техники личной работы менеджера.

Отдавайте себе отчет в том, что вы не все можете и не все должны сделать, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел.

#### 4.4. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

Вместо того, чтобы иметь время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим свою энергию на срочные, но менее значимые дела. Редко случается, что важную задачу требуется выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило, стремятся выполнить немедленно. Предложенное американским генералом *Дуайтом Эйзенхауэром* правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой

задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 4.5) приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела<sup>10</sup>.



Рис. 4.5. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

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

- *срочные / важные дела.* За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;
- *срочные / менее важные дела.* Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдать решению конкретной задачи потому, что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она 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 следует перепроверить степень важности и попробовать задачи этого типа полностью или частично поручить 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 ими, забывая о задачах первой категории, то не следует жаловаться на перегрузку. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

<sup>10</sup> Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: пер. с нем. М.: Интер-эксперт: ИНФРА-М, 1995.

- *задачи несущественные и несрочные.* От них следует воздерживаться. Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на схеме).

## Резюме

Управленческое решение является основным результатом управленческой деятельности, продуктом управленческого труда. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции.

Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по предмету и времени принятия, а также по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.

Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: *сначала – немногие «жизненно важные» проблемы, а потом – многочисленные «второстепенные».*

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется в первую очередь браться за самые важные, приносящие наибольший результат дела А.

По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются по следующим возможностям их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные / важные задачи;
- срочные / менее важные задачи;
- менее срочные / важные задачи;
- менее срочные / менее важные задачи.

## Контрольные вопросы

1. Что значит «принять решение»?
2. Назовите основные этапы принятия решения.
3. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
4. Что такое приоритетность?
5. Назовите основные критерии выбора приоритетов.
6. Перечислите основные ошибки при принятии решений.
7. Охарактеризуйте (поясните) принцип Парето.
8. На чем основывается анализ АБВ?
9. Изобразите схему принятия решения.

10. Какова суть принципа Эйзенхауэра?
11. Какие задачи исходят из принципа Эйзенхауэра?

### Практическое задание

1. Разработайте индивидуальную модель принятия решений.
2. Составьте матрицу для принятия решений, пользуясь табл. 12.1.
3. Осуществите самотестирование, используя следующие вопросы:
  - что подразумевается под «управленческим решением»?
  - в чем заключается важность принятия управленческого решения?
  - каковы ключевые моменты в принятии решений?
  - как моделируется алгоритм принятия решений?

## Глава 5. КАК УКРЕПЛЯТЬ ЗДОРОВЬЕ И ПОВЫШАТЬ СВОЮ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

Следует работать и жить не вопреки, а в соответствии со своим биологическим ритмом.

*Л. Зайверт, немецкий психолог,  
руководитель Института стратегии и  
эффективного использования времени*

- 
- Самоорганизация здоровья менеджера
  - Эмоционально-волевые резервы работоспособности
  - Профилактика личного здоровья
- 

В условиях рыночной экономики значение здоровья человека возрастает. Сейчас многие люди начинают понимать, что не могут позволить себе болеть, ведь часто болеющий сотрудник не может надеяться на повышение по службе. Ну, какой из него работник, если он по полгода «сидит» на больничном? В наши дни человеку со слабым здоровьем трудно рассчитывать на интересную, престижную работу, хорошо оплачиваемое место.

В любой солидной фирме, прежде чем принять на работу, вас придирчиво и пристрастно оглядят с ног до головы. Ведь в каждой организации убеждены, что ее сотруднику уже своим видом нужно внушать клиентам доверие к себе и своему делу. Поэтому он должен быть бодрым, подтянутым, улыбчивым. Если же вы не соответствуете этому международному стандарту делового человека, с вами, скорее всего, без сожаления расстанутся.

### 5.1. Самоорганизация здоровья

#### *Физические нагрузки*

Как правило, повседневная работа не требует от нас больших мышечных усилий. Руки и ноги теперь все больше заменяют «умные» машины и механизмы, средства транспорта и связи. Применение бытовой техники и строительство жилищ с удобствами (лифт, центральное отопление, водопровод, канализация) уменьшают надобность в движении и физических нагрузках. В настоящее время потребность в физическом труде всё больше снижается. Однако было бы наивно в распространенной ныне ишемической болезни сердца, ожирении, язвенной болезни, сахарном диабете или различных психических расстройствах винить достижения науки, техники и социальный прогресс, облегчающие жизнь.

Поэтому современная медицина уделяет большое внимание двигательной активности.

Недостаток движения и связанная с ним ограниченность мышечной деятельности оказывают резкое отрицательное влияние на организм. Даже больным не дают лежать долгое время в кровати все из-за той же опасности гипокинезии и гиподинамии. Физической недогрузкой страдает 80–90 % работающего населения. Недостаток движения отрицательно сказывается на компенсаторной способности сердечно-сосудистой и нервной систем.

Специалисты, изучающие значение *физической культуры* для здоровья, особенно женского, считают, что правильнее всего применять так называемые дополняющие физические упражнения, т.е. такие, которые дополняют движения, используемые в практической деятельности. Например, у рабочих и служащих, выполняющих сидячую работу, ноги двигаются мало. Поэтому для них наилучшим видом двигательной активности является ходьба. Можно рекомендовать 30-минутную ежедневную ходьбу по пути на работу или домой, а в домашних условиях – упражнения для мышц ног.

Существенным показателем, регулирующим нагрузку, является *самочувствие*. Физические упражнения должны доставлять удовольствие и чувство удовлетворения. А вот если через 10 минут после окончания тренировки отдышка и сердцебиение не проходят, если по истечении 2-х часов сохраняется чувство усталости и слабости, если в последующую ночь сон беспокойен – значит, нагрузка была слишком велика и ее следует уменьшить. Для того чтобы избежать недостатка движения и приобщить организм к физической деятельности, требуется только решимость начать и сила воли продолжать. Человеку, вполне здоровому, можно использовать советы для занятий из соответствующей литературы. Если здоровье уже подорвано, то полезно посоветоваться с врачом. Неправильно было бы отказаться от физических упражнений, ибо они ничем другим не могут быть заменены. Физическая культура подчас является единственным средством для оздоровления организма и избавления от хронических недугов.

Приступайте к физическому воспитанию, не откладывая на завтра. Это утренняя зарядка, производственная гимнастика, прогулки, туристские походы, танцы и просто разминка в любую свободную минуту.

### ***Питание***

Основой жизнедеятельности является непрерывный обмен веществ между организмом и внешней средой. Человек получает из окружающей среды кислород, воду и питательные вещества.

Повседневная пища должна содержать в достаточном количестве и в оптимальном соотношении все необходимые организму вещества. Для построения, восстановления клеток тканей, обмена веществ и энергии требуется около 79 химических соединений, витаминов, множество минераль-

ных веществ и биомикроэлементов. Все это человек получает только в том случае, если употребляет разнообразную пищу.

В еде всегда необходимо соблюдать умеренность. Не следует делать больших перерывов между приемами пищи и поглощать ее в больших количествах. Это способствует ожирению и возникновению склероза. Целесообразно принимать пищу не три, а четыре или даже пять раз в день. Деление дневного рациона на 4-5 приемов позволяет более равномерно нагружать органы пищеварения, лучше переваривать и полнее усваивать пищу.

Наиболее рациональным является четырехразовое питание, так как при таком питании создается равномерная нагрузка на пищеварительный тракт и обеспечивается наиболее полноценная обработка пищи пищеварительными соками.

Очень важно принимать пищу в установленные часы, когда формируются условные рефлексы, обеспечивающие своевременное выделение активного и богатого ферментами желудочного сока, так как распределение суточного рациона при четырехразовом питании производится в зависимости от распорядка дня и установившейся привычки. Наиболее целесообразным является следующее распределение рациона: завтрак – 25 %, обед – 35 %, полдник – 15 %, ужин – 25 %. Последний прием пищи должен быть не менее чем за 2 часа до сна. При работе в ночную смену ужин должен составлять 30 % суточного рациона; кроме того, предусматривается прием пищи во второй половине ночной смены.

Стоит помнить мудрую пословицу: *«Лучше недоесть, чем переесть»*, ибо, говоря словами сирийского врача Средневековья Абуль-Фараджа, *«пища, которая не переваривается, «съедает» того, кто ее съел»*.

### **Сон**

Периодическое чередование бодрости и сна – одно из явлений суточного ритма биологических процессов. Нет сомнений, что сон – это отдых, но в то же время он является и функцией организма. В настоящее время сон рассматривают как форму проявления активной деятельности мозга. Мозг, как и другие органы, не знает отдыха. Для центральной нервной системы сон служит весьма необходимым периодом работы, нарушение которого имеет губительные последствия. Например, человек не спал 16 часов. Сначала у него появляются усталость, утрата инициативы, притупление чувств, кратковременные расстройства сознания и галлюцинации, а затем – уже серьезные признаки расстройства психики. В течение дня в мозге накапливается большое количество информации, связанной с кратковременной памятью. В основном в клетки человеческого мозга поступает информация двух типов. Информация первого типа поступает в мозг от органов чувств. Это сигналы о том, что происходит вокруг организма: светло или темно, какие раздаются звуки, какие запахи присут-

ствуют в воздухе. Информация второго типа поступает в мозг от отдельных органов тела.

Во время сна эта информация активизируется. Все необходимое сохраняется в долговременной памяти. Та часть информации, которая человеку не нужна или может оказаться для него вредной, стирается, как ненужная звукозапись с магнитной ленты. Тем самым оправдывается поговорка: «Утро вечера мудренее». Чтобы клетки мозга могли выполнять свои функции, им необходим приток кислорода и основных питательных веществ. Эти вещества мозгу нужны в больших количествах, чем клеткам других органов.

Практически все клетки организма способны накапливать значительные запасы питательных веществ; исключением являются клетки коры мозга, в которых запасы таких веществ крайне незначительны. Поэтому им необходим постоянный приток питательных веществ и кислорода с кровью. И так как они отличаются крайней активностью, но не имеют достаточных резервов питательных веществ, им необходим отдых через определённые промежутки времени. Таким отдыхом и является сон. С его помощью клетки, с одной стороны, защищают себя от дальнейшего притока информации, а с другой – стремятся хотя бы в самой малой степени восстановить запасы питательных веществ. В период сна обновляют свои жизненные силы практически и все клетки человеческого организма.

Сон является лучшим средством для избавления от тревожного состояния, беспокойства или душевного смятения. Потребность во сне «среднего» взрослого человека составляет приблизительно 8 часов в сутки. В возрасте от 20 до 50 лет она несколько уменьшается, а потом опять начинает возрастать. В действительности сон и его продолжительность крайне индивидуальны. Предания гласят, что классики литературы И. Гете и Ф. Шиллер, а также знаменитый Наполеон якобы спали 4-5 часов в сутки, а король изобретателей Т. Эдисон – всего 2-3 часа. Сомнительно, что это так и было. Может быть, ночью они действительно спали мало, но зато наверстывали упущенное днем. В общем можно утверждать, что потребность во сне колеблется от 6 до 10 часов. Для хорошего засыпания, безусловно, важным является постоянное время отхода ко сну. Это способствует выработке твердого ритма сна и бодрствования. Конечно, ничего не случится, если иногда в связи с посещением театра или гостей, во время путешествия и т. п. нарушено обычное время засыпания. Однако не следует этого делать слишком часто.

Перед сном следует хорошо проветривать комнату; не следует раздражаться вечером; наоборот, постарайтесь успокоиться. Помогут вам в этом чтение, музыка, приятная беседа. Перед сном не следует пить кофе или крепкий чай; ужинайте не позднее чем за два часа до сна; на ужин ешьте только легкоусвояемые блюда. Перед сном необходимо почистить

зубы, провести косметические процедуры. Не следует делать закаливающие процедуры – холодная вода может совсем нарушить сон. Однако гигиенисты многих стран рекомендуют перед сном выполнить легкие гимнастические упражнения или погулять. Большинство из нас не находят для этого времени или нам просто лень выходить, но над данной рекомендацией следует задуматься. Медленная прогулка на свежем воздухе успокаивает.

### ***Закаливание и водно-питьевой режим***

Раньше под *закаливанием* понимали прежде всего привыкание организма к холоду. Сейчас это понятие истолковывают более широко; закаливание означает укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим состояние стресса, т.е. напряжение. Такими факторами являются низкая и высокая температура воздуха, чрезмерно повышенная или пониженная влажность, резкие изменения атмосферного давления, недостаток кислорода во вдыхаемом воздухе и др. Однако наиболее важным остается закаливание к чрезмерному охлаждению, а иногда и к перегреванию. Неоднократное охлаждение тела повышает стойкость к холоду и позволяет в дальнейшем сохранять тепловое равновесие организма даже тогда, когда человек сильно замерз. У людей, долго проработавших за полярным кругом, температура кожи на холоде значительно меньше снижается, чем у тех, кто недавно прибыл в эти края. Закаливание является сложным физиологическим процессом. По сигналам, дошедшим от терморцепторов до центральной нервной системы, мозг вводит в действие нужные механизмы. Кроме нервной системы сразу же активизируется и система внутренней секреции. Из щитовидной железы в кровь поступает больше гормонов, ускоряющих обмен веществ. Гипофиз начинает активнее продуцировать адренокортикотропный гормон, под влиянием которого интенсифицируется деятельность надпочечников. Гормоны же коры надпочечников повышают активность защитных сил организма, в том числе сопротивляемость к инфекциям. Отсюда понятно, почему у закаленных людей инфекционные болезни возникают реже и в более легкой форме. Если человек не закален, он реагирует на холод по типу безусловного рефлекса: теплопродукция затормаживается, кровеносные сосуды кожи сужаются недостаточно быстро и т.д. Терморегуляция закаленного организма усовершенствована условно-рефлекторными реакциями: быстро и целесообразно увеличивается теплопродукция и предотвращаются излишние потери тепла.

Универсального метода закаливания ко всем неблагоприятным факторам внешней среды нет. Закаливание приспособливает организм только к тому фактору, в отношении которого его в течение продолжительного времени систематически тренировали. Если человек «морозоустойчив», это вовсе не означает, что он также устойчив и к жаре, и наоборот,

способность без труда выдержать высокую температуру не свидетельствует о столь же легкой приспособляемости к холоду. Чтобы человек не боялся «ни жары и ни холода», его следует закаливать как высокой, так и низкой температурой.

Определенная связь между приспособляемостью к некоторым внешним факторам все-таки имеется. Если организм устойчив к жаре, то он хорошо переносит и недостаток кислорода (в горах, в самолете). В жару обмен веществ замедляется и окислительные процессы стихают, в результате чего уменьшается потребность в кислороде. У людей, привыкших к недостатку кислорода, трудоспособность в высокогорных местах не снижается.

Процесс закаливания организма должен проходить постепенно, процедуры следует проводить осторожно, понемногу увеличивая их интенсивность. Лучше всего начать закаливание в детском возрасте, когда система терморегуляции и иммунобиологические защитные механизмы только развиваются. Кроме того, приобретенные в детстве привычки остаются на всю жизнь.

*Эффект закаливания не долговечен*: он длится только во время закаливания организма и недолго после него (1-1,5 месяца). К внешним факторам организм приспособляется быстро и только в том случае, если с их влиянием приходится соприкасаться постоянно. В противном случае сложившиеся в результате закаливания условные рефлексы гаснут, и, оказавшись неожиданно на холоде, в жаре и т. п., организм может быть выведен из равновесия. Поэтому закаливанием следует заниматься ежедневно.

Способы закаливания против холода всем давно известны. Это воздух, вода и солнце в совокупности с физическими упражнениями. Наилучшие результаты дает комплекс приемов закаливания, состоящий из конвекционного (воздушные и солнечные ванны) и кондукционного охлаждения (обтирание и обливание): ножные ванны, купание, чередующиеся водные процедуры.

Закаливание и ультрафиолетовое облучение, при котором организм не привыкает ни к холоду, ни к жаре, приводят к повышению его общей сопротивляемости к неблагоприятным внешним факторам: низкой температуре, сырости, ветру и т.д. Количество простудных заболеваний можно значительно уменьшить с помощью ультрафиолетового излучения.

### ***Дыхание и тишина***

Первое, что делает человек при рождении, – это вдох; прерывается его жизнь с последним выдохом. Дыхание – синоним жизни. «Пока дышу – надеюсь», – говорили древние римляне. Многогранный процесс дыхания сводится к поглощению организмом кислорода и выделению углекислого газа. Конечными продуктами дыхания являются вода и углекислый газ CO<sub>2</sub>. Еще в 1941 году русский ученый П.М. Альбинский писал, что часть углекислого газа, образующегося в организме, подлежит удалению и

нормальный организм освобождается от нее с редким совершенством. Другая же часть углекислого газа не только не удаляется, а наоборот, организм оберегает ее как одну из своих важнейших составляющих.

Функция аппарата дыхания, как и функция всех систем и органов, зависит от функции скелетной мускулатуры. Физические упражнения, в том числе и дыхательные, рефлекторно увеличивают глубину дыхания, создают оптимальный ритм дыхательных движений, совершенствуют сложнейшую функцию всего дыхательного аппарата, укрепляют и облегчают работу сердца и сосудов, оживляют газообмен и тонизируют нервно-психическую сферу, а также мобилизуют защитные силы организма.

Лица, занимающиеся спортом, обладают более выраженной устойчивостью уровня насыщения артериальной крови кислородом. Небольшое падение и быстрое восстановление этого уровня при физической нагрузке характеризует человека, систематически занимающегося физическими упражнениями.

Каков же арсенал средств физической культуры, направленный на укрепление, развитие, совершенствование органов дыхания, ликвидацию дисфункций в них и обеспечивающий:

- активную борьбу с кислородной недостаточностью;
- развитие функций внешнего дыхания;
- укрепление условно-рефлекторной регуляторной деятельности нервной системы в механизме дыхания и обменных процессов;
- стимулирование всех действующих факторов механизма кровообращения?

Это, прежде всего, физические упражнения: ходьба, дозированные восхождения, ближние экскурсии, гребля, плавание, прогулки на лыжах, игры. Нужно помнить, что дыхание лучше всего развивается движением.

Не менее важное значение имеют дыхательные упражнения. Систематизировано и целенаправленно должны быть использованы как статические (особенно в подготовительном периоде), так и динамические дыхательные упражнения.

Статические дыхательные упражнения, как правило, выполняются в покое: лежа, сидя, стоя. Говоря о их целенаправленности, подразумевают определенную специфику воздействия на дыхательную мускулатуру. Такой тренинг складывается из упражнений, нацеленных на ровное и ритмичное дыхание, воспитание рационального типа дыхания, изменение структуры дыхательного цикла и, наконец, понижение уровня дыхания.

Динамические дыхательные упражнения выполняются с участием основной и вспомогательной дыхательной мускулатуры и опорно-двигательного аппарата. Сюда относятся разнообразные упражнения: облегчающие выполнение дыхательных упражнений, в том числе увеличивающие вентиляцию отдельных сегментов легких; воспитывающие навыки пра-

вильного дыхания во время движения. Установлено, что после двухлетней регулярной тренировки человек может научиться даже дышать в ритме: одно дыхание в три минуты.

Первая половина каждого дыхательного цикла при этом уходит на ступенчатый вдох, а вторая включает в себя задержку дыхания на высоте вдоха, выдох и задержку дыхания на полном выдохе. Если в таком ритме подышать 15 минут, то затем некоторое время при движениях может слегка побаливать голова. Это признак возникающей при столь выраженном замедлении дыхания кислородной недостаточности головного мозга. Однако в процессе тренировки головные боли беспокоят все меньше и меньше. Головной мозг, так же как и у йогов, постепенно приспосабливается к кислородной недостаточности.

Итак, вот азы овладения искусством быть здоровым. Движение, рациональное потребление пищи, воды и тренировка дыхания – вот как бы четыре кирпича, на которых должен строиться фундамент физического совершенствования.

## 5.2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности

### *Мобилизация волевых качеств*

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

Важной основой работоспособности человека можно назвать деятельное, активное, хорошее настроение. Если человек им заряжен, то его здоровье способно преодолевать многие «острые рифы» и «подводные камни». Мощный интеллектуальный, эмоциональный потенциал – колоссальный фактор здоровья. Известно, например, что попавший в тяжелейшую автомобильную катастрофу академик Л.Д. Ландау жил и тогда, когда практически жить было невозможно. Уже написано немало исследований этого феномена, но вывод авторов единодушен: жизнь Ландау сохранял его мощный дух.

Поддерживать в себе высокий потенциал духа можно по-разному, обходясь без тонизирующих химических лекарств. А уж если надо взбодриться, то следует встать под трехминутный сильный, приятный душ. Такая процедура поддержит бодрое состояние, улучшит настроение.

Любой труд требует периодического отдыха. Еще в начале века физиолог *И.М. Сеченов* установил, что во время работы и после неё быстрее устраняет утомление не полный покой, а смена деятельности – активный отдых. Через каждый час работы нужно размяться: глубоко вдохнуть, распрямиться или даже прогуляться по кабинету. Но такая зарядка не должна отвлекать от проблемы, которой только что занимался человек (люди

работают в соответствии со своим психологическим укладом: одни медленно «вработываются», другие включаются в работу сразу). Рекомендовать всем одновременно перерыв на физкультуру – значит просто помешать многим людям думать.

Хорошим стимулятором, предохраняющим от умственного переутомления, если им не злоупотреблять, является кофе. Если химические стимуляторы – враги здоровья, и принимать их врачи рекомендуют как можно реже, то стимуляторы растительного происхождения такого отрицательного воздействия не оказывают. Да и кофеина в кофе очень мало, всего 2-3 %. Ничего, кроме пользы, от одной чашечки кофе не будет.

Новейшие руководства по гомеопатии при физическом утомлении рекомендуют свыше двух десятков средств, а при умственном утомлении их число почти в два раза больше.

Некоторые люди говорят: «Я не бросаю курить, потому что сигареты помогают мне работать». Верно, никотин – это кнут, который подхлестывает сердечно-сосудистую систему, временно улучшает кровообращение, в частности, кровообращение головного мозга. Бросив курить, многие в первое время неспособны по-настоящему творчески работать. Но это явление временное, и продолжается оно лишь 2-3 недели. Затем человек начинает работать в полную силу. Некоторые считают, что если немного выпить, то они, как им кажется, становятся общительными, остроумными, энергичными, работоспособными. Люди, которые нещадно подстегивают свой организм, прибегая к подобным методам стимулирования, сокращают срок своей творческой деятельности, не достигая 60, а зачастую даже 50 лет.

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

### ***Эмоциональный потенциал***

Сотрудники трудового коллектива, особенно управленческий персонал, чаще всего живут своей работой. И если находят в своей работе удовлетворение, то в этом случае проблемы повседневного труда разжимают свой пресс. Любовь к своему делу дает человеку новые импульсы работоспособности.

Если присмотреться к работе руководителя, можно выделить два типа отношений к выполнению обязанностей. Условно назовем эти типы «А», «Б». Люди типа «А» отличаются чувством ответственности, честностью, 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 спокой-

ные, 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 рационально оценивают события.

Эти модели помогают целенаправленно заняться профилактикой нарушений здоровья и максимально повысить работоспособность. Для этого вам необходимо выяснить, к какому типу вы больше тяготеете, а затем оценить сильные и слабые стороны этого типа. Например, люди типа «А» могут использовать рациональную организацию труда, аутогенную тренировку и другие методы защиты нервной системы от перегрузок. Самоанализ будет полезен и людям типа «Б», ведь они смогут проявлять больше деловой инициативы, активнее участвовать в общественной и трудовой жизни, соперничать с ближними.

Но если работа не увлекает руководителя, не приносит ему удовлетворения, тяготит его – отрицательные последствия для работоспособности практически неизбежны. Удовлетворенность работой, успехи на работе являются важным психологическим условием обеспечения высокой работоспособности руководителя.

Какие резервы лежат, можно сказать, на поверхности? Прежде всего – рационализация трудовых операций, применение новаторских приемов работы. **Рациональные приемы труда руководителя** – это комплекс организационных мероприятий, проведенных в соответствии с потенциальными возможностями рабочего места. Вот некоторые из них, сформулированные и подмеченные специалистами по научной организации труда:

1. Прежде чем браться за работу, надо все продумать так, чтобы в голове сложилась ее модель – порядок трудовых приемов и последовательность операций.

2. Не начинать дело, пока не приготовлены нужные материалы, инструменты и справочники. Все необходимое должно быть разложено в таком порядке, чтобы нужное можно было брать не глядя. Не будет на рабочем столе лишнего – не придется искать нужного.

3. В рабочий процесс надо входить постепенно. Если приняться за дело сразу, то быстро наступает усталость, потеря интереса, равнодушие. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было в ней ни приливов, ни отливов. Если что-то не спорится, не надо горячиться – лучше сделать перерыв.

4. Во время работы не надо отрываться для другого дела, кроме необходимого в работе.

5. По окончании работы надо убрать свое рабочее место. Чистота – первый шаг к продуктивной работе.

Опыт показывает, что люди, добившиеся успехов в управленческой деятельности, как правило, имеют благополучные семьи, где царит «комфортный» морально-психологический климат.

Руководителям часто приходится разрываться между семьей и работой, ведь и то, и другое требует большой самоотдачи.

### 5.3. Профилактика личного здоровья

Наверное, каждый из нас бывал в ситуации, когда вместо желаемого молчания наружу прорывается поток ругательств, криков, слез, ярости и прочих эффектов эмоциональной реакции. Отсутствие контроля над эмоциями часто ведет к потере дружбы, карьеры, денег, хорошего отношения окружающих.

Умение владеть своей эмоциональной сферой, контролировать её проявления играет роль механизма, открывающего перед нами путь к успеху. Действительно, научившись сдерживать свои эмоции, мы сможем выглядеть уравновешенными и уверенными в себе, создадим о себе приятное впечатление, дадим окружающим понять, что на нас можно опереться, что мы не теряем голову, но, напротив, всегда продумываем свои действия, просчитываем будущие перспективы, основательно анализируем жизненные ситуации. Из двух людей, один из которых постоянно мечется, заламывает руки, истерично кричит, причитает и рвет на себе волосы, а другой спокойно выслушивает, продумывает и отвечает, всегда предпочитают именно последнего, а первого избегают и сторонятся.

*Умение сдерживать свои эмоции* – это гарантия, способная уберечь от скоропалительных решений, которые при ближайшем рассмотрении могут оказаться ошибочными [33, с. 243].

Еще недавно считалось, что сдерживание эмоциональных проявлений негативно сказывается на состоянии организма, грозит нервным перенапряжением и инфарктами. Однако самые новые исследования доказали неправомерность данного предрассудка. Как оказалось, выплескивание эмоций ничуть не менее, а порой, даже более способствует развитию сердечных заболеваний и расшатыванию нервной системы человека [34, с. 262].

*Дейл Карнеги* в своих произведениях уделяет много внимания тому, каким образом нужно относиться к людям, чтобы не нажить себе врагов. Он пишет: «Если вы взвинчены и скажете кому-то пару слов, вам будет очень приятно «облегчить душу». А ваш собеседник? Разделит ли он Ваше удовольствие? Помогут ли ему согласиться с вами ваш воинственный тон и

недружелюбие?» Карнеги рассказывает о самых разных, весьма уважаемых людях, которые умели держать себя в руках и от этого получили немало преимуществ. Например, на заводе «Уайт мотор компани» однажды началась забастовка. Рабочие требовали повышения заработной платы и различных льгот для членов профсоюза. И президент компании Роберт Ф. Блэк, вместо того чтобы возмущаться, обвинять забастовщиков и угрожать им, стал говорить им комплименты. Он обратился в газеты, где благодарил рабочих за то, что они мирно отложили в сторону свои инструменты. Потом он купил для забастовщиков бейсбольные биты, перчатки и предложил на пустыре играть в бейсбол. А для тех, кто предпочитал игру в кегли, он арендовал кегельбан. Забастовщики в ответ на такое отношение сами начали относиться к президенту с большим дружелюбием. Они нашли метлы, лопаты и убрали мусор на территории завода. Через неделю забастовка была завершена, причем в результате и руководство, и рабочие пришли к взаимному соглашению [16, с. 384].

Умение сдерживать свои эмоции непременно поможет сделать успешную карьеру. Но не стоит запрещать себе абсолютно любые эмоции, иначе вы будете выглядеть бесчувственным, холодным, совершенно не вызывающим симпатии человеком.

Человек, который живет не только разумом, но и чувствами, всегда сможет найти общий язык с другими людьми, понять их, поделиться своими проблемами и радостями, откликнуться на беду, разделить чье-то счастье, ответить взаимностью на любовь. Кроме того, положительные эмоции оказывают благоприятное влияние. Ещё древние врачи замечали, что веселые люди выздоравливают быстрее. Выдающийся русский хирург Н.И. Пирогов тоже подметил, что раны у солдат-победителей заживают быстрее, чем у побежденных, хотя и те и другие лечатся в одном госпитале.

Управлять эмоциями достаточно сложно, но это можно сделать косвенным путем.

*Если не удастся погасить негативные эмоции, то надо заменить их положительными.* Следует помнить, что чувство следует за образом. Как только у вас возникают чувства нежелательного характера, вы не должны концентрировать на них внимание, пытаться изгнать их. Вместо этого надо немедленно заполнить ваше воображение приятными образами, представлениями и воспоминаниями. И вы вдруг обнаружите, что у вас возникли новые чувства, соответствующие вашим образам и воспоминаниям.

Одним из самых сильных факторов лечения эмоциональной неустойчивости являются водные процедуры. К ним относятся контрастный душ утром и вечером, хождение босиком по росе или снегу (начинать с 20 секунд, через каждые три дня прибавлять по 5 секунд), влажным камням.

Нужно попробовать, и уже через несколько дней вы убедитесь, что стали спокойно реагировать на все окружающее.

А самый простой способ предупреждения эмоционального выброса всем знаком: глубоко вздохните и, задержав дыхание, посчитайте до десяти.

Стресс – явление, ставшее обычным для современных людей. Неприятности на работе, нервная обстановка в транспорте, непонимание дома и многое другое раздражает людей. По статистике, *стресс является главной причиной смерти*.

Первым определение стресса дал канадский физиолог *Ганс Селье*: «Стресс – это все, что ведет к быстрому старению организма или вызывает болезни».

Проявления стресса у каждого человека сугубо индивидуальны; даже один и тот же раздражитель действует неодинаково на разных людей вследствие неповторимости внутренних и внешних условий, определяющих реактивность каждого. Одни страдают от неопределенности, другие – от перегрузок, и почти все чувствуют опустошенность, пессимизм, тревогу. Апатия достигает предела, силы истощаются, а их остаток целиком уходит на внутреннюю борьбу с самим собой.

### ***Признаки стресса***

Если вы часто опаздываете, просыпаетесь рано утром совершенно разбитым, с ужасом ожидаете предстоящего дня, медлите с принятием решений, с трудом можете внятно изложить суть дела, во время разговора теребите что-то в руках – скорее всего, вы уже во власти стресса.

Прислушайтесь к своему телу: увеличение или уменьшение веса, потеря аппетита, сутулость, низко опущенная голова, бессонница, небрежный внешний вид – все это свидетельствует о *стрессе*.

Прислушайтесь к своим чувствам: вы со страхом думаете о начале трудового дня, вы раздражительны и нетерпеливы, у вас бывают резкие перепады настроения – все это признаки стресса.

Взгляните в свою душу: цинизм, нежелание действовать, потеря смысла жизни также говорят о том, что вы находитесь в стрессовом состоянии.

Общеизвестно, что при любой чрезмерной нагрузке состояние человека подчинено одному стереотипу: сначала он ощущает трудность, затем вытягивается и, наконец, чувствует, что больше вынести такое не в состоянии. С течением времени возникают все новые и новые стрессовые ситуации. Можно взять самый простой пример: у вас возник конфликт с руководством. Ситуация стандартная – вы бы рады сделать то, что требуют, но у вас ничего не получается. Вы затрачиваете большое количество энергии, напрягаетесь. У вас нарастают внутреннее напряжение и злость, появляется страх, что у вас ничего не получится, учащаются сердцебиение и пульс. Наступает стресс.

Аналогичная ситуация может произойти и дома. При домашних неурядицах вы злитесь, в кровь выбрасывается большое количество гормонов, мышцы у вас судорожно напряжены, учащается пульс, поднимается давление, вы бледнеете или краснеете. Это тоже признаки стресса.

Когда возникает стрессовая ситуация, большинству людей удается мобилизовать себя на ее решение, поэтому стресс в небольших количествах полезен – он подстегивает, не дает расслабиться, заставляет быть в тонусе. Но если ситуация не разрешается, наступает предел возможностей, люди ведут себя по-разному. Одни предпочитают не замечать происходящего и продолжают действовать, активно сопротивляясь ситуации. Большинство людей стараются «крутить педали» в три раза быстрее, забывая, что они находятся не на «финишной прямой», а в «колесе белки». Такой путь часто заканчивается в кабинете кардиолога. Другой вариант – «сложить крылья» и ждать, когда ситуация тебя окончательно раздавит. В результате человек «сжигает» себя изнутри, что приводит к серьезным сбоям в иммунной системе.

Стрессовое состояние отличается тем, что страх и неуверенность как бы растекаются по всему телу, все проблемы выглядят неразрешимыми, ни на что не хватает времени, кажется, что жизнь зашла в тупик. Но это не так, в действительности есть одна-две проблемы, которые вызывают это состояние, а остальные лишь подливают масла в огонь.

*Научитесь управлять стрессом. Постарайтесь изменить ситуацию.* Когда ситуацию изменить нельзя, ничего не остается, как изменить свое отношение к ней<sup>11</sup>.

Ганс Селье разработал целую систему, помогающую человеку освободиться и защитить себя от стресса. Он предлагает людям в межличностных отношениях руководствоваться принципом «альтруистического эгоизма». Селье перефразирует известное библейское выражение «Заслужи любовь ближнего своего» и считает, что только это способно удовлетворить естественные эгоцентрические желания.

Другими словами, если каждый будет стараться быть полезным другим, тогда ответное расположение и доброжелательность окружающих создадут ему максимум безопасности и возможностей для достижения целей.

Если человек расстроен чем-либо, ему необходимо использовать различные приемы саморегуляции. В первую очередь – это переключение внимания на занятие любимым делом, чтение, прослушивание музыки, посещение спортивного зала и т.п. Чем увлекательнее дело, на которое постарается переключиться человек, тем ему будет легче создать конкурирующую положительную доминанту. Именно поэтому никому не мешает какое-нибудь хобби, которое способно быстро вызвать у человека приятные эмоции.

---

<sup>11</sup> Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Трудоустройство. Советы профессионалов. М.: Экономика, 1999.

Широкое применение для преодоления стресса или его предупреждения получили различные релаксационные методики, в том числе аутогенная тренировка. Психическое напряжение непосредственно связано с напряжением мускулатуры. Чтобы добиться душевного равновесия, необходимо, прежде всего, научиться мышечному расслаблению.

*Аутогенная тренировка* представляет собой вид самотренировки, в основе которой лежит самовнушение. Расслабив мышцы лица, рук, ног, нервные центры головного мозга, контролирующие их работу, переходят в состояние покоя и тем самым оказывают нормализующее влияние на работу других центров головного мозга, регулирующих деятельность внутренних органов. Они начинают «работать» более экономно и спокойно (понижается артериальное давление, нормализуются пульс и дыхание). В состоянии расслабления и спокойствия человеку легче вызвать наступление сна, уменьшить беспокойство и тревогу, т.е. человек получает «личное оружие» психологической самозащиты.

***Как же помочь своему организму пережить стресс.***

*Сон:* как бы вы ни были загружены, ложитесь спать не позднее 24 часов.

*Еда:* самое время побаловать себя чем-нибудь вкусненьким. Не откажите себе в паре плиток шоколада – он очень поднимает настроение и жизненный тонус. Старайтесь как можно меньше пить крепких напитков, это относится также к чаю и кофе. Они взбадривают лишь на короткий срок, а в стрессовой ситуации вам нужно сохранить силы на длительное время.

*Тело:* вернувшись домой, сразу примите горячий душ – это поможет снять напряжение.

Следует помнить, что кризисы приходят и уходят, а жизнь продолжается. Стресс является универсальной реакцией живого организма и может оказать на человека не только отрицательное, но и положительное влияние. Он постоянный спутник нашей жизни, а в некоторых случаях (например, в спорте, при сдаче экзаменов) совершенно очевиден. Ответная реакция на стресс обостряет внимание, улучшает зрение, ускоряет реакцию, мобилизует силы организма на действие и может привести к облегчению течения многих заболеваний. Но положительного эффекта от стресса можно ждать только тогда, когда он не ведет к истощению организма, а мобилизует его на борьбу с внешними отрицательными факторами.

## Резюме

Физкультура является порой единственным средством для того, чтобы сделать организм здоровым, крепким и избавиться от многих хронических заболеваний. Возьмите в привычку систематически заниматься зарядкой, производственной гимнастикой или просто совершать прогулку. Благо-

творное влияние физической активности сказывается чувством бодрости, хорошим настроением на целый день.

Питание – важнейший фактор, определяющий здоровье человека.

Правильное, полноценное питание способствует профилактике заболеваний, повышению работоспособности и продлению активной жизни, создает условия для укрепления иммунной системы, адаптации к окружающей среде.

Сон является важной функцией организма. Продолжительность и качество сна зависят от деятельности человека в течение дня. Хроническое недосыпание может вызвать язвенную болезнь, экзему, импотенцию и др.

Процесс закаливания организма должен проходить постепенно, процедуры закаливания следует проводить осторожно, понемногу увеличивая их интенсивность. При выборе закаливающих процедур следует учитывать индивидуальные особенности организма.

Дыхание – синоним жизни, своеобразный ключ к скрытой жизни нашего тела. Знать устройство и механизм работы органов дыхания необходимо каждому человеку.

В новых условиях жизнедеятельности особое значение приобретают волевые качества личности:

- упорство в работе;
- настойчивость и целеустремленность;
- воспитание потребности доводить начатое до конца.

Важной основой работоспособности делового человека является деятельное, хорошее настроение. Мощный интеллектуальный и эмоциональный потенциал – это колоссальный фактор здоровья.

Любовь к своему делу дает человеку новые импульсы. Необходимо применять рациональные приемы труда:

- прежде чем приступить к работе, надо все продумать;
- не следует начинать работу без нужных материалов, инструментов;
- входите в работу надо постепенно;
- во время работы не отвлекайтесь на ненужные дела;
- завершив работу, приведите в порядок рабочее место.

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

Неблагоприятное воздействие на здоровье оказывает стресса. Труд человека требует периодического отдыха, смены рода занятий, локализации стрессовых ситуаций. Для уменьшения стресса большое распространение получили различные релаксационные методики и аутогенная тренировка.

## Контрольные вопросы

1. Как влияют физические нагрузки на работоспособность человека?
2. Назовите основные рекомендации по рациональному питанию.
3. Сколько времени необходимо отводить для сна?
4. Назовите основные правила закаливания организма.
5. Перечислите основные правила рационального дыхания.
6. Какие фазы работоспособности вы знаете? Охарактеризуйте каждую из них.
7. Что подразумевается под эмоционально-волевыми ресурсами?
8. Дайте рекомендации по активизации волевых качеств.
9. Охарактеризуйте систему самоорганизации личного здоровья.
10. Охарактеризуйте типы отношений руководителя к выполнению обязанностей.
11. Каковы рациональные приемы труда руководителя?
12. Как влияет атмосфера доброжелательности на человека?
13. Какие вы знаете способы расслабления и обретения спокойствия?
14. Как вы считаете, эмоции – это больше награда или наказание?
15. Какие вы знаете способы обретения спокойствия?
16. Как бороться со стрессом?

## Практическое задание

Определить, подвержены ли вы стрессу, поможет тест.

1. Легко ли вы раздражаетесь?
2. Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги по работе относятся к вам недоброжелательно?
3. Кажется ли вам, что у вас плохая память?
4. Полагаете ли вы, что начальник вас недооценивает?
5. Случалось ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
6. Бывает ли у вас беспричинный страх?
7. Бывает ли так, что желание поработать у вас возникает только в конце рабочего дня?
8. Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или шоколаде?
9. Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?

Если вы положительно ответили более чем на три вопроса, можно сказать, что вы находитесь в стрессовом состоянии.

## ТЕСТ «Здоровы ли вы физически?»

Подчеркните ваш вариант ответа на приведенные ниже вопросы.

1. Насколько вы активны? Как часто вы занимаетесь физическими упражнениями?

- а) четыре раза в неделю;
- б) два-три раза в неделю;
- в) менее одного раза в неделю.

2. Какое расстояние вы проходите пешком в течение дня?

- а) более 4 километров;
- б) около 4 километров;
- в) менее полутора километров;
- г) менее 700 метров.

3. Отправляясь на работу или по магазинам, вы:

- а) как правило, идете пешком или едете на велосипеде;
- б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде;
- в) иногда идете пешком или едете на велосипеде;

г) всегда добираетесь на работу на общественном транспорте или на автомобиле.

4. Если перед вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, вы:

а) всегда поднимаетесь по лестнице;

б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у вас в руках тяжести;

в) иногда пользуетесь лифтом;

г) всегда пользуетесь лифтом.

5. По выходным вы:

а) несколько часов работаете по дому или в саду;

б) как правило, вы целый день проводите в движении, но в течение этого дня вы не занимаетесь никаким физическим трудом;

в) совершаете несколько прогулок;

г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор.

**Ключи:**

а) 4 очка;

б) 3 очка;

в) 2 очка;

г) 1 очко.

Подсчитайте очки:

18 очков и больше – вы очень активны и вполне здоровы физически.

12-18 – вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения физической формы.

8-12 – вам стоило бы больше заниматься физическими упражнениями.

8 очков и меньше – вы ленивы и неактивны, физические упражнения вам просто необходимы.

## Раздел II

# УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КАРЬЕРОЙ

## Глава 6. ЖИЗНЕННЫЕ ПЛАНЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

Мыслить целями – значит, поставить частное на службу целому. Появляется значение того, в каком направлении идти и какого результата надо достичь.

*Л. Зайверт*  
(немецкий психолог,  
руководитель Института стратегии  
и эффективного использования времени)

- 
- Технологии поиска целей жизни
  - Формулирование целей жизни
  - Построение плана жизни и карьеры
- 

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

Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет её, приложив определённые усилия и способности.

Да, действительно, очень важно выяснить, что представляют собой ваши жизненные планы, определяющие ваше будущее, а также каковы ваши желания, к исполнению которых вы будете стремиться в ближайшие годы. Даже кажущиеся поначалу нереальными цели могут стать стимулами и ориентирами вашей дальнейшей жизни.

В данной главе речь идёт о том, чтобы свести воедино отдельные жизненные перспективы в общую цель и последовательно претворять её в повседневной жизни.

### 6.1. Технологии поиска целей жизни

Наверное, каждый согласится с утверждением, что нами движет цель, которая не даёт расслабиться. Цель – это ориентир, на который направлена наша жизнедеятельность, который ведёт нас через трудности и преграды действительности.

Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил активности на том, что должно быть достигнуто. Цель – это не догма. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, каждому человеку необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей.

Предположим, вы не боитесь работать с полной самоотдачей и твёрдо решили достичь большего, чем имеете. Но одного желания мало, перед вами сразу же встанут десятки вопросов, на которые вам надлежит ответить, и первые из них будут такие:

Каких целей Вы хотите достичь?

Согласуются ли они между собой?

Существует ли так называемая высшая цель и определённые промежуточные цели на пути к главной?

Знаете ли вы, что сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам ещё надо работать (слабые стороны)?

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

Затем попытайтесь установить цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия. Например, не следует устанавливать такую цель: «Я хочу вести более здоровый образ жизни», гораздо правильнее будет: «Я хочу ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе». Подобные конкретно сформулированные, ориентированные на определённые действия цели можно непосредственно планировать, например, фиксировать в дневнике времени по определённым дням и реализовывать по этапам, так как письменная регистрация способствует тому, что зачастую фиксируются более или менее смелые представления и желания. Таким образом, вы приучитесь постоянно формулировать свои цели и уточнять их.

Нахождение личных целей может осуществляться посредством следующих четырех ступеней: 1) разработка общих представлений о жизненных устремлениях; 2) дифференциация жизненных целей во времени; 3) разработка представлений в профессиональной сфере; 4) инвентаризация целей.

На основании этих критериев следует попробовать избрать для себя возможную картину вашей будущей жизни. Не стоит горевать по поводу неудач и поражений в прошлом – здесь уже в любом случае ничего не изменишь, но из этого необходимо извлечь уроки.

## 6.2. Формулирование целей жизни

Последняя фаза постановки целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. Шансы на успех при формулировании целей возрастают, если удастся избежать следующих **потенциальных слабостей**:

1. *Недостаток реализма.* Цели должны быть достижимы; в то же время предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. *Неопределённые временные рамки.* Выбранные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. *Отсутствие измеримости.* Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеряемых понятиях. Это позволяет чётко оценивать достигнутое.

4. *Неэффективность.* Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь своё место в задачах организации.

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

Обычно формулируются 5-8 основных позиций достижения цели. Основные позиции в некотором смысле есть подробно описанная цель. Для наибольшего успеха попробуйте выписать для себя свои общие цели и основные позиции их достижения.

Основными **характеристиками цели** могут быть:

1) точность определения, которая приводит к получению конкретного результата;

2) измеримость, предполагающая использование цифр и других общепринятых стандартов, позволяющих четко сопоставить то, что было до реализации цели и после нее;

3) достижимость. Возникает вопрос: как добиться данной цели? Если вы имеете небольшой опыт или низкую квалификацию, то следует об этом подумать и записаться на специальные курсы;

4) реалистичность. Следует помнить о том, что для достижения цели понадобится время и нужны серьезные усилия;

5) указание временных интервалов. Необходимо точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель.

Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки её воплощения и сформулированы желаемые результаты. При конкретной постановке практических целей необходимо помнить и о таких аспектах, как физическое состояние, так как хорошее здоровье является предпосылкой

активной жизни и самоменеджмента. Для этого в своих периодических планах следует предусматривать мероприятия для укрепления здоровья.

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

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

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

Вот несколько примеров личных целей, сформулированных в общем виде:

- 1) быть удачливым в учёбе.
- 2) иметь хорошие отношения со своей группой.
- 3) получать удовольствия от занятий.

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

Следует ставить реальные цели. Не следует брать на себя слишком много, поскольку персональные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей вы себе поставите, тем больше придётся менять в вашей прежней жизни, сильнее развивать активность.

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

### 6.3. Построение плана жизни карьеры

**Планирование** – это совокупность таких действий, как исследование, аналитика и др., предпринятых для нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, отрасли или всех граждан и организаций в регионе, стране или мире.

Планирование означает прежде всего умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование далеко от импровизации – оно требует аналитического мышления. Любое планирование деятельности является, как уже было сказано, разработкой комплекса действий по достижению определенной цели. Выбор целей, несомненно, связан с планированием, как связана с ним и их реализация. И в том и в другом случае необходимо, однако, планировать свою деятельность так, чтобы в максимальной степени отвечать поставленной цели, т.е. обеспечить целесообразность планирования.

План жизни является универсальным инструментом анализа, планирования и контроля успехов делового человека на каждом этапе его жизненного пути. Актуальность такого планирования обуславливается высокими требованиями, которые предъявляет к человеку современное общество. Возросшие темп жизни и уровень конкуренции на рынке труда не открывают легких возможностей; и чтобы добиться успеха, человек должен быть эффективным, т.е. конкурентоспособным, независимо от сферы его деятельности. Данное качество проявляется в способности человека мобилизовать все ресурсы, приобретенные или данные ему природой, и умении сосредоточивать свои усилия в нужном направлении, ведущем к достижению желаемого результата.

Особенно важен процесс жизненного и карьерного планирования для работников сферы управления независимо от уровня амбиций конкретного человека. Ведь при существующей интенсивности труда менеджера ему уже в начале карьеры необходимо обеспечить сбалансированность своих действий во всех в той или иной мере значимых для него сферах жизни.

**Создание жизненного плана** призвано помочь деловому человеку осмыслить собственные возможности, наметить целостную картину своего пути к успеху – к достижению его главных жизненных целей. Человек, ясно видящий свою цель, наверняка ее достигнет, приложив определенные усилия и применив свои способности, так как видение цели не даст волю лени и расслабленности.

Планирование сегодня вовсе не означает *принятия окончательных решений относительно нашего будущего*. Как раз наоборот, с помощью плана мы создаем хорошую основу для того, чтобы у нас в будущем было достаточное количество альтернатив для самовыражения даже в условиях неожиданно изменяющихся ситуаций. При планировании своей жизни мы

определяем личные цели, которые и становятся ориентирами нашей деятельности на будущее.

**Термин «планирование»**, кроме определения целей, подразумевает выработку стратегии и мероприятий по их реализации за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

**Жизненное планирование** есть важная составляющая персонального менеджмента – науки об управлении самим собой, своим временем, карьерой, семьей, т.е. течением собственной жизни.

Эффективность человека в современном обществе важна не только в профессиональной сфере. Успехи в семейной жизни, дружбе, личном развитии также требуют немалых усилий; и здесь план жизни, построенный на иерархии целей, может оказаться весьма полезным.

Чтобы поставить цели, надо думать о будущем. Традиционное мышление в рамках частных задач чревато потерей главного в мелочах. Мышление в масштабах целей способствует тому, что частности подчиняются целому: становится ясно, в каком направлении двигаться и каким должен быть конечный результат. Чтобы как можно более точно определить его, нужен трезвый, рациональный взгляд на окружающую действительность, умение разобраться в себе, способность адекватно ставить задачу (четкую, понятную, достижимую, измеримую, еще лучше – поэтапную). Известно: чтобы быть гениальным, одного таланта недостаточно. Даже гений, по известному выражению, являет собой сплав 10 % таланта и 90 % трудолюбия. Поэтому тот, кого природа обделила особым талантом, приложив достаточно усилий, обязательно преуспееет.

**Постановка цели** – значит выразить в виде четких намерений и в точных формулировках явные и скрытые потребности человека, его интересы, желания и задачи, а также направить его действия и поступки именно на эти цели и их достижение. Цели не задаются раз и навсегда. Они могут изменяться с течением времени.

Составление жизненного плана не является самоцелью, и для его эффективного использования необходимо четко понимать характер планирования жизни и сферы его применения. Жизненный план является инструментом контроля и организации всех видов жизнедеятельности человека. В соответствии с этим он выполняет ряд функций, позволяя:

- определить главные жизненные цели и представить картину такого будущего, которое более всего отвечает потребностям и желаниям данного человека;
- выделить приоритетные сферы, в которых человек желал бы себя проявить или, по крайней мере, попробовать свои силы;
- разработать промежуточные этапы на пути к главным целям, с тем, чтобы сделать их более обозримыми и достижимыми;

- согласовать цели различных сфер жизни по срокам, с тем, чтобы иметь достаточно времени для реализации каждой;
- провести анализ «цель – средство» для определения своих сильных и слабых сторон;
- разработать мероприятия по достижению промежуточных целей и задач;
- сконцентрировать личные усилия на ключевых направлениях для более рационального использования личных ресурсов;
- осуществлять контроль решения поставленных задач и их корректировку.

Жизненный план делового человека, в частности студента, – это итоговый документ анализа его желаний, потребностей, способностей и талантов применительно к постановке и реализации главной жизненной цели. План жизненного пути просто необходим деловому человеку, который хочет добиться успеха. Он придает определенное направление течению жизни, помогает почувствовать и сделать себя хозяином своей судьбы. Следование приведенному ниже алгоритму составления жизненного плана поможет разработать основные направления деятельности человека, отражающие его личностные желания, интересы и цели; при этом предлагаемый алгоритм позволяет учитывать влияние как внешней среды, так и сильные и слабые стороны личности, знание которых необходимо для объективной оценки ситуации и собственных возможностей.

**Алгоритм разработки плана жизни** предусматривает семь основных этапов.

1. Предварительный анализ жизненных целей.
2. Координация жизненных целей во времени.
3. Подведение баланса личных успехов и неудач.
4. Анализ личных способностей.
5. Анализ средств достижения целей.
6. Непосредственное составление плана жизни.
7. Построение графиков профессиональной и внеслужебной деятельности, общего графика жизненного пути и графика профессиональной карьеры.

Разработка плана жизни начинается с постановки жизненных целей и определения ключевых сфер жизни, т.е. тех сфер, которым человек желал бы уделять основное внимание на том или ином этапе своей жизни. Для того чтобы **поставить определенную цель**, необходимо:

- 1) прояснить личные потребности, проанализировав текущую жизненную ситуацию и определив, какой бы Вы хотели ее видеть через год, пять, 10 лет и т.д.;
- 2) оценить свои возможности, составить список всех имеющихся возможностей достижения главной цели;

3) принять решение о том, что конкретно вам требуется. Для этого следует ответить на три вопроса: что является для вас важным; на какой риск вы готовы пойти; как ваши решения повлияют на окружающих;

4) сделать выбор. Принятие такого решения – это ответственный шаг, так как в момент выбора вы берете на себя ответственность за свои действия, которые приведут в конечном итоге к реализации поставленной цели;

5) уточнить цели, сопоставить задачи с конкретными действиями по их достижению;

6) установить временные границы достижения целей. Если цель не имеет временных границ, нет возможности следить за своими успехами;

7) проанализировать свои достижения.

Благодаря такому контролю появится обратная связь, позволяющая оценить эффективность своей жизни и деятельности. По мере продвижения к цели возникает чувство удовлетворения, при неудаче появляется возможность пересмотреть избранные пути и методы достижения поставленных целей.

К моменту непосредственного составления плана жизни должны быть пройдены первые пять этапов и выделены **ключевые сферы планирования**. Такими сферами могут быть, например: профессиональная карьера, семья, имущество, наука, личностное развитие, образование, спорт, музыка, путешествия, здоровье, общественная деятельность, другие сферы интересов.

Отличие плана жизни от плана карьеры, который можно составить и отдельно, заключается в учете ВСЕХ многообразных жизненных интересов человека независимо от временной удаленности их реализации. Выбор сфер планирования полностью зависит от индивидуальных потребностей конкретного человека и его представлений о целях и смыслах жизни.

Главным критерием постановки любой цели – ясность и точность её описания; при этом цель должна быть зафиксирована письменно, так как только в этом случае она приобретает обязательный для человека характер, а план жизни позволяет привести записанные цели в систему.

*В структуру плана жизни* должны войти следующие разделы:

- сферы и этапы жизненного пути;
- баланс личных успехов и неудач;
- инвентаризация личных способностей;
- анализ «цель – средство»;
- матрица плана жизни (в табличной форме);
- графическое отображение планируемых процессов (график жизненного пути и деловой карьеры).

Нельзя просто планировать, что надо сделать за месяц, неделю, день. Надо обязательно рассчитывать работу во времени, учитывать продолжительность каждой работы, сроки её начала и окончания.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения вами личных и профессиональных целей, даёт вам чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

В деловой жизни оправдали себя следующие **плановые периоды**:

- 1) долгосрочные цели на 3-5 лет (или более) – планы на несколько лет;
- 2) среднесрочные цели на 1-3 года – годовые планы;
- 3) текущие цели на 1 неделю – 3 месяца – месячные, декадные планы.

Для координации поставленных целей во времени при разработке жизненного плана на стадии разработки этапов жизненного пути составляется таблица «Временной ряд для нахождения жизненных целей» (табл. 6.1).

Т а б л и ц а 6 . 1

Временной ряд для нахождения жизненных целей

№ п/п	Цели	Сроки реализации	Возраст, лет
<b>Краткосрочные цели (1 год)</b>			
1	Начало деловой карьеры		
2			
3			
<b>Среднесрочные цели (5 лет)</b>			
4	Приобретение компетентности		
5			
<b>Долгосрочные цели (более 5 лет)</b>			
6			
7			
8			

Первоначально необходимо определить сроки достижения целей, выраженные в календарных годах и возрасте человека. Для этого впишите в графы представленного формуляра все свои желаемые цели на ближайшее и отдаленное время.

Разграничьте жизненные цели:

- краткосрочные (ближайшие 12 месяцев);
- среднесрочные (5 лет);
- долгосрочные (более 5 лет).

При этом необходимо учитывать ваш возраст, так как он в большинстве случаев определяет конкретный этап профессионального и личного развития человека. К таким этапам относятся:

1-й этап: **обучение** (17–25 лет) – учеба, практический поиск и адаптация на разных работах (начало деловой карьеры);

2-й этап: **формирование** (26–30 лет) – приобретение компетентности, формирование квалификации;

3-й этап: **продвижение** (31–45 лет) – наращивание и реализация компетентности как основы профессионализма и серьезных жизненных перемен;

4-й этап: **профессионализм** (46–50 лет) – достижение вершин реализации главных профессиональных жизненных целей;

5-й этап: **подготовка к завершению деловой карьеры** (51–60 лет) – расширение реализации творческого потенциала, постепенное снижение деловой нагрузки, психологическая подготовка и разработка системы перехода к активной внеслужебной деятельности;

6-й этап: **завершение деловой карьеры** (61–65 лет) – постепенный переход к активной внеслужебной деятельности, усиленное продолжение участия в профессиональной деятельности, профилактика и поддержание здоровья;

7 этап: **внеслужебная деятельность** (66 лет и далее) – поддержание здоровья, семьи, разнообразие мотивов и видов внеслужебной деятельности, борьба с одиночеством.

Указывая сроки достижения целей, необходимо написать конкретные временные рамки и определить возраст, к которому вы планируете достичь конкретной цели.

Баланс успехов и неудач позволяет оценить достижения личности на момент составления плана, а также дать анализ сильным и слабым сторонам человека (табл. 6.2).

Т а б л и ц а 6 . 2

Баланс личных успехов и неудач

Личный баланс				
Успехи		Неудачи		
Крупные успехи	Какие способности помогли	Крупные неудачи	Каких способностей не хватало	Как преодолел неудачу
1		1		
2		2		
3		3		
4		4		
5		5		
и т.д.				

Для подведения баланса:

1. Составьте список своих самых значимых к данному моменту успехов.
2. Попробуйте установить те способности, которые привели вас к успешному результату (к какому-либо достижению в вашей жизни). Путем анализа способностей вы определите, что вообще можете совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения целей вы располагаете.

3. Составьте также список своих крупнейших неудач и поражений и отметьте, следствием отсутствия каких качеств они были. Вспомните, как вы в свое время преодолели неудачу.

После составления баланса успехов и неудач необходимо провести инвентаризацию своих сильных и слабых сторон, т.е. тех качеств, которые помогают либо мешают деловому человеку в достижении поставленных целей. Для удобства их можно разбить на сферы способностей: профессиональная компетентность, деловые, организаторские и личностные качества, политическая культура, работоспособность и др. Важно выбрать те сферы, которые имеют большое значение в процессе достижения вашей главной цели (табл. 6.3).

Т а б л и ц а 6.3

Мои способности

Сферы способностей	Мои сильные стороны (+)	Мои слабые стороны (-)
1	2	3
Профессиональная компетентность	1	1
	2	2
	3	3
Деловые качества	1	1
	2	2
	3	3
Организаторские качества	1	1
	2	2
	3	3
Нравственные качества	1	1
	2	2
	3	3
Политическая культура	1	1
	2	2
	3	3
Работоспособность	1	1
	2	2
	3	3

Сгруппируйте ваши достоинства и недостатки (см. табл. 6.2), проанализируйте таблицу и выделите две-три наиболее сильные и наиболее слабые стороны. Путем анализа способностей вы определите, каким личным потенциалом вы располагаете в настоящий момент.

На следующем этапе планирования необходимо выделить те средства, которые нужны для реализации поставленных задач. Для того чтобы понять, какие средства необходимы для достижения той или иной цели, вам следует в табличной форме провести следующий анализ (табл. 6.4):

- 1) ранее выявленные цели вписать в первый столбец;
- 2) определить средства, необходимые для достижения каждой из них и занести их во второй столбец напротив соответствующей цели;

3) путем анализа своих способностей и возможностей определить, каким потенциалом для достижения своих целей вы располагаете на данный момент. Результаты проведенного анализа занесите в третий столбец;

4) ясно представить себе свои слабые стороны, чтобы разработать действия, которые могут способствовать нейтрализации их проявления или развития. Внести отсутствующие качества в следующий столбец;

5) намеченные меры для восполнения недостающих качеств занесите в последний столбец таблицы;

6) проведя анализ «Цель – средство» по каждой профессиональной цели, сопоставьте их с долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными целями сфер личной жизни;

Т а б л и ц а 6 . 4

Схема анализа «Цель – средство»

Жизненные цели (чего я хочу достигнуть)	Необходимые средства	Ситуационный анализ (что я могу)		
		Потенциал (есть в наличии, сильные стороны)	Нет в наличии (слабые стороны)	Практические меры для достижения целей
1				
2				
3				
4				

**Итоговая таблица** (табл. 6.5) представляет собой заключительный этап моделирования жизненного плана, является систематизацией всех его структурных единиц.

Схема ее разработки состоит из *следующих этапов*:

1) Выделите ключевые сферы жизни, которые вы хотели бы осветить. Например: семья, наука, спорт, имущество, саморазвитие, здоровье и т.д.

2) Перенесите сформулированные вами жизненные и карьерные цели из заполненных ранее таблиц в нижеследующую таблицу. Помните, что ваши цели должны быть конкретными, реальными; устанавливайте краткосрочные и среднесрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям следует считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций.

3) Укажите, насколько каждая из поставленных вами целей значима для вас. Значимость может быть как высокой, так и средней и низкой.

4) Установите сроки достижения целей.

5) Опишите практические задачи, которые необходимо решить, чтобы достигнуть необходимой цели. Для формулировки данных задач (особенно в профессиональной сфере) требуется информация из первых рук и умение ориентироваться в вопросах, касающихся предприятий, отрасли и рынка.

Особую роль здесь играет ваше самообразование, важны накопленные знания и опыт.

6) Установите сроки решения практических задач по реализации жизненных целей.

7) По мере достижения той или иной цели, в графе «Контроль» проставляйте оценку степени выполнения плана.

Т а б л и ц а 6 . 5

Схема плана жизни делового человека

№ п/п	Сферы жизни	Жизненные цели	Значимость	Этапы (сроки) достижения жизненных целей	Практические задачи по реализации целей	Сроки решения задач	Контроль (сроки исполнения)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Образование	1. 2. 3. ...					
2	Профессиональный карьерный рост, достижение власти, повышение имиджа	1. 2. 3. ...					
3	Материальное благополучие (недвижимость, имущество, деньги)	1. 2. 3. ...					
4	Личная жизнь и семья	1. 2. ...					
5	Здоровье и безопасность	1. 2. ...					
6	Другие сферы						

Для того чтобы картина Вашей жизни была более наглядной, можно изобразить ее графически (рис. 6.1).

Для этого можно построить три графика:

- 1) график профессиональной карьеры;
- 2) график внеслужебной жизнедеятельности;
- 3) общий график интенсивности жизни.

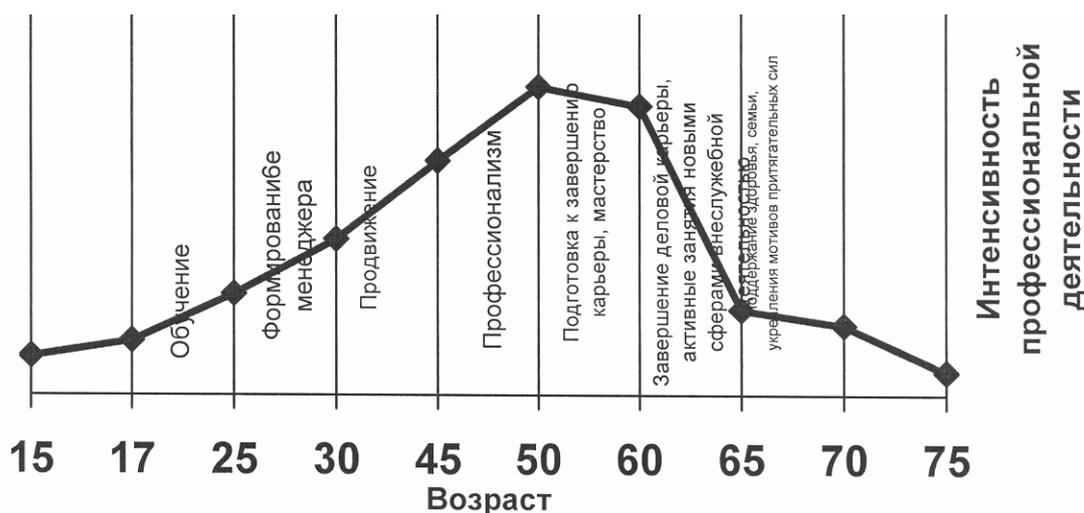


Рис. 6.1. График профессиональной карьеры

*График профессиональной карьеры* представляет собой кривую её развития с учетом этапов деловой карьеры: обучение (17–25 лет); формирование менеджера (25–30 лет); продвижение (30–45 лет); профессионализм (45–50 лет); мастерство (50–60 лет), завершение деловой карьеры; активные занятия новыми сферами внеслужебной деятельности (60–65 лет); поддержание здоровья, семьи, укрепление мотивов притягательных сфер приложения сил.

На оси абсцисс отмечаются возрастные границы реализации ваших карьерных целей, а на оси ординат – ключевые направления, характеризующие достигнутые вами цели и цели, которые вы предполагаете достичь. Фиксируя этапы деловой карьеры, обратитесь к структуре плана жизни. При построении графика учитывайте, что он не всегда кривая, стремящаяся вверх. По мере того как индивид приобретает компетентность и профессионализм в какой-либо сфере жизни, график становится более пологим, а далее, ближе к завершению деловой карьеры, стремится вниз.

Одной из важнейших функций персонального менеджмента является контроль. **Контроль** – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль за их исполнением. Контроль реализации своих жизненных целей даёт следующие преимущества: выявляется обратная связь с эффективностью работы; возникает чувство удовлетворённости по мере продвижения к цели; создаётся возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

*Функции контроля.* Контроль является важной составляющей при реализации своих жизненных целей. Он призван служить оптимизации трудового процесса. На менее удачных результатах и возникающих ошибках вы можете только поучиться, таким образом вы набираетесь опыта.

Контроль, кроме того, способствует повышению мотивации труда (ощущение успеха) и задаёт импульсы для новой постановки вопросов и проблем. Контроль способствует решению трёх задач: 1) осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля?); 2) сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель?); 3) корректировка по установленным отношениям (какие имеют место отношения?).

Время, продолжительность и регулярность контроля в определённой степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать: контроль процесса и осуществляемой деятельности; контроль результатов (целевой контроль).

*Контроль процесса.* Регулярно через равные промежутки времени необходимо проверять свои планы и организацию труда. Это поможет вам выявить «поглотители времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, неверные приоритеты, неприятные отвлечения от работы).

Постоянно в течение дня следует задавать себе, например, такие вопросы: выполняю ли я действительно необходимые задачи; подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с её приоритетностью; веду ли борьбу с «помехами» и «поглотителями времени»? Через равные промежутки времени нужно проверить свой трудовой процесс на предмет возможности разгрузки, определить новые меры для оптимизации рабочего процесса (план) и затем сравнить их с результатами реализации.

*Контроль результатов.* Контроль результатов труда должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов – на промежуточных стадиях на всём протяжении процесса (промежуточный контроль). Следует регулярно контролировать ход выполнения своих годовых, месячных, недельных и дневных планов. Контроль результатов должен быть запланирован и проведён своевременно, чтобы можно было внести необходимые коррективы

По комплексным задачам необходимо составлять контрольный лист и фиксировать даты (сроки) в своём дневнике времени. Если возникли проблемы с реализацией задач, выделенных в плане жизни, задайте себе вопросы:

- 1) Действительно ли Ваши цели были важны для Вас?
- 2) Реальны ли ваши цели?
- 3) Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания?
- 4) Сохраняют ли ваши цели актуальность?
- 5) Хорошо ли вы привлекли к Вашему делу окружающих?
- 6) Не слишком ли рано вы решили сдать?

Планирование означает подготовку к реализации целей. В связи с этим говорят также о целевых планах. Вы сможете совсем по-иному восприни-

мать окружающий вас мир, если знаете, чего вы хотите и когда, т.е. если имеете конкретный план.

Существует ряд преимуществ **письменной формы планирования**:

1. Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти.
2. Планы, которые держат в голове, легко отвергаются.
3. Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе, в результате вы меньше отвлекаетесь и больше стараетесь заниматься только намеченными задачами.
4. Благодаря контролю результатов у вас «не теряются» несделанные дела (перенос на следующий день).
5. Последовательное планирование обуславливает совершенствование вашей личной методики работ.
6. Если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то вы автоматически стараетесь рационализировать свой труд и, кроме того, будете сознательно противодействовать «помехам» внутреннего и внешнего порядка.

Кроме того, существует множество *правил планирования*, следуя которым можно значительно повысить эффективность планирования деятельности<sup>12</sup>:

1. Постановка цели – необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям.
2. Необходимо составить себе обзор возможных условий и факторов, которые могут оказать на ваш план то или иное влияние.
3. Следует попытаться скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной вами цели.
4. Нужно дать оценку составленных вами комбинаций и выбрать наилучший вариант.
5. При непосредственной разработке плана не следует ударяться в сильную детализацию. Такое часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности, но, тем не менее, это лучше, чем что-то упустить. Во всех частях детализация должна носить примерно одинаковый характер.
6. Никогда не следует внедрять незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что в свою очередь, вызовет неуверенность, а это, как правило, ведет к хаосу.
7. В планировании могут быть допущены и отклонения, которые в важных частях плана следует сводить к минимуму. Это относится, например, к первоочередным целям; что же касается перспективных целей, то такие отклонения могут достигать больших величин.

Итак, чтобы лучше реализовать свои жизненные цели, следует:

- получить престижное образование;

---

<sup>12</sup> Алексеев Л., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. М.: Перспектива, 1996. С.144.

- всегда быть готовым занять более высокую должность, которая может оказаться вакантной;
- познавать, оценивать и сотрудничать с другими людьми, важными для вашей карьеры;
- помнить, что все в жизни меняется (вы, ваши знания и навыки, рынок труда), оценивать и учитывать эти изменения;
- принимать такие решения в области карьеры, которые будут компромиссом между желаниями и реальностью.

И конечно, всегда необходимо иметь под рукой план собственной жизни и руководствоваться им.

Собственной жизнью и деятельностью нужно управлять. И тогда вы сможете успешно реализовать свои способности и возможности.

### Резюме

Процесс работы над жизненными планами охватывает три фазы: поиск целей, формулирование целей, планирование целей.

Определяя цель, следует придерживаться следующих этапов:

- 1) добиться ясности цели (определить, что конкретно вы хотите);
- 2) определить личные и профессиональные ориентиры (инвентаризовать цели);
- 3) сопоставить необходимые для достижения целей средства с реальной ситуацией;
- 4) определить сроки достижения целей, не забывая о промежуточных целях и результатах.

Основные характеристики цели: точность определения; измеримость; достижимость; реалистичность; указание временных интервалов.

Если вы стремитесь добиться успеха в своей жизни, то должны быть готовы к полной концентрации ваших сил и самоотдаче. И в вашем выборе определяющую роль будет играть то, что вы действительно хотите. Не следует забывать, что ваши желания должны соответствовать вашим возможностям, которые в свою очередь, зависят от ваших наклонностей и способностей.

Если вы хотите всерьёз подойти к работе над жизненными планами, то целесообразно придерживаться следующей системы:

- 1) проанализировать бюджета времени;
- 2) определить содержание планируемых дел;
- 3) определить время, необходимое для выполнения этих дел;
- 4) выработать перспективный план дел на год;
- 5) составить тематический список дел на месяц;
- 6) установить план действий на неделю;
- 7) записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

Начинать надо с долгосрочных планов. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных планов года, квартала, месяца, а затем установить сроки начала и окончания их выполнения. Наиболее эффективной является письменная форма планирования.

Контроль способствует повышению мотивации труда (ощущение успеха) и задаёт импульсы для новой постановки вопросов и проблем.

Анализ деятельности в рамках контроля означает сравнение фактического использования времени в течение дня и недели с запланированным. Контроль включает три основные задачи: осмысление физического состояния, сравнение запланированного с достигнутым, корректировка по установленным отклонениям. В результате контроля выявляется, были ли достигнуты поставленные цели, и вносятся необходимые коррективы.

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под «технологией поиска целей»?
2. Для чего необходимо чётко формулировать свои цели?
3. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели.
4. Назовите основные принципы планирования своих целей.
5. Перечислите преимущества письменной формы планирования.
6. Какие шаги необходимо предпринять при планировании своей деятельности?
7. Как правильно формулировать личные цели?
8. Как правильно формулировать профессиональные цели?

### Практическое задание

1. Разработайте свой жизненный план.
2. Сформулируйте личные цели, способствующие успешной учебе в вузе.
3. Выделите приоритетные сферы, в которых вы желали бы себя проявить.
4. Разработайте промежуточные этапы на пути к главным целям.

## Глава 7. ВЫБОР КАРЬЕРЫ

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

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

- 
- Понятие личной карьеры
  - Влияние личных способностей на карьеру
  - Определение профессиональной карьеры
- 

Одной из самых важных проблем для выпускника вуза является выбор карьеры. В принципе, от этого выбора и будет зависеть вся ваша дальнейшая жизнь. Ошибки в выборе профессии могут привести к самым негативным результатам, так что необходимо иметь представление о собственных склонностях и способностях, а также и о существующих профессиях.

Чтобы обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой человек будет успешно справляться, нужно иметь непреодолимое желание ее получить. Кроме того, необходимо обладать определенными качествами и личностными характеристиками, специальными знаниями, получить хорошее образование и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. При этом нужно помнить, что главным в работе является не только заработок, но и удовлетворение, получаемое от нее.

### 7.1. Понятие личной карьеры

Чтобы сделать карьеру, необходимо, как говорят специалисты, сравнивать себя с рекламируемым товаром, т.е. расхваливать свои достоинства и желать продать себя подороже. А что нужно знать создателю и продавцу любой продукции? Конечно же, рынок, его конъюнктуру, законы и методы работы на нем.

Термин «**маркетинг**» стал в последние годы очень популярным, но многие понимают смысл маркетинга односторонне, фактически приравнивая его к деятельности по рекламе и сбыту товаров. На самом деле эти две функции – лишь верхушка айсберга под названием «маркетинг». Основание его намного шире и заключается в следующем:

1. Нужно правильно определить, в каком товаре нуждается потенциальный покупатель и где этот покупатель находится. Если хотите получить престижную и высокооплачиваемую работу, вы должны предложить на рынке труда платежеспособным работодателям именно тот товар, в котором они нуждаются.

2. Даже располагая ходовым и ценным товаром, вы не сможете его продать, если не сумеете организовать его рекламу и сбыт. Нужно уметь «подать» себя потенциальным работодателям, предоставить информацию о себе так, чтобы с вами захотели встретиться и познакомиться поближе. На беседе с работодателем следует подать себя так, чтобы он захотел принять вас на работу, предложил достойные условия труда и оплату.

3. Приобретая товар, покупатель не должен разочароваться в покупке. Если вы не сумеете закрепиться на полученной 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 предлагаете себя на рынке труда, вы обязаны, как правило, самостоятельно осуществлять те функции маркетинга, которые на предприятии выполняют отдельные служащие и специалисты. Овладение методами самомаркетинга является необходимым условием успешной карьеры.

*Планирование карьеры* – индивидуализированным процессом. Каждый из нас имеет уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Понимание того, как и с чем эта система сочетается, – важная часть планирования карьеры, начальным этапом которой можно назвать выбор профессии.

*Выбор профессии* – это задача, решение которой основывается на учете ряда факторов<sup>13</sup>, а именно нужно:

- 1) правильно определить свои профессиональные склонности;
- 2) правильно оценить свои реальные способности, чтобы не ставить завышенных или заниженных целей карьеры;
- 3) учесть конъюнктуру рынка труда и ее ожидаемые изменения, в том числе региональные особенности;
- 4) исходить из реальных возможностей получения образования, переобучения и повышения квалификации.

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

Что же всё-таки означает «сделать карьеру»?

---

<sup>13</sup> Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 10.

*Сделать карьеру* – значит, добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. Можно сказать, что существует тесная связь между понятием «карьеры» и понятием «успех».

*Карьера* – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

*Карьера* – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

## 7.2. Влияние личных способностей на карьеру

Если вы беретесь за какое-то новое дело, включая планирование своей карьеры, прежде всего, объективно оцените свои силы. Постановка реальных, достижимых целей невозможна без знания самого себя, своих возможностей, слабостей.

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

- черты характера;
- профессиональные склонности;
- способности и опыт.

**Черты характера.** Различные авторы по-разному представляют себе набор качеств, необходимый 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.

Каждый человек в определенной степени относится к одному из шести типов личности:

1) *реалистический* – предпочитает деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами;

2) *исследовательский* – такой человек предпочитает быть аналитиком, любознателен, методичен и точен;

3) *артистический* – этот человек экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный;

4) *социальный* – любит работать в коллективе и помогать другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую;

5) *предпринимательский* – любит деятельность, позволяющую ему влиять на других в целях достижения своих целей;

6) *конвенциональный* – любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов [4, с. 279].

**Профессиональные склонности, способности и опыт.** В мире насчитывается почти 10 тыс. профессий, причем постоянно появляются новые, а некоторые старые – отмирают.

Человеку самому трудно определить свои способности. Людям свойственно либо завышать их, либо (реже) занижать. Но любому деловому человеку необходимо овладеть техникой самооценки, главное в которой – рациональное сопоставление себя с определенной деятельностью и выявление своих возможностей (основанных на способностях и опыте) ее осуществить.

На способности оказывают влияние разнообразные факторы: воспитание, возраст, внешняя среда и многие другие. Наверное, вы уже на собственном опыте поняли, что способности не остаются неизменными, их можно развивать, но можно и утратить.

Целью *рациональной самооценки* является выявление способностей, необходимых для выбранной специальности, определение степени присутствия этих качеств, развитие и совершенствование их.

Типичными задачами можно назвать следующие:

1) определение соответствия выбранной работе;

2) определение психологических и организационных причин повторяющихся неудач, выбор наиболее адекватного своим возможностям способа продвижения по карьерной лестнице;

3) выработка личных рациональных приемов работы и переподготовки.

### 7.3. Определение профессиональной карьеры

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение; поступление на работу; профессиональный рост; поддержка индивидуальных профессиональных способностей; уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, поэтому нанимающемуся необходимо уметь реально оценить свои деловые качества, ясно понимать свои цели.

**Что вы хотите найти в работе?** Необходимо хорошенько подумать, что вы хотите получить от работы или от всей карьеры в целом.

Рассмотрите следующие пункты. Какие из них наиболее полно отражают ваши желания и устремления?

1. *Достижение.* Вы хотите принять вызов и добиться результатов.
2. *Самостоятельность.* Вы желаете работать и быть ни от кого не зависимым.
3. *Высокая зарплата.* Хорошее жалование обеспечивает вам и вашей семье высокий уровень жизни.
4. *Работа на свежем воздухе.* Вам понравится работа, при которой вы большую часть времени будете проводить на свежем воздухе.
5. *Ответственность.* Вам нравится брать на себя ответственность, и вы, возможно, ищете работу, где сможете реализовать свои способности к лидерству.
6. *Безопасность.* Вы хотите работать в организации, которая будет заботиться о вас.
7. *Саморазвитие.* Вы хотите приобрести различные навыки и продвигаться вверх по карьерной лестнице.
8. *Самовыражение.* Вам нужны возможности для творческой реализации личности.
9. *Социальные контакты.* Вы хотите иметь возможность встречаться с людьми и помогать другим людям.
10. *Положение.* Вы хотите занять высокое положение, завоевать общественный престиж.
11. *Разнообразие.* Вы хотите иметь возможность использовать широкий диапазон навыков в самых различных ситуациях.

Этот список ни в коем случае не претендует на абсолютную полноту. Вы вполне можете обнаружить, что у вас совсем другие мотивы [17, с. 28].

**Постановка личных конечных целей карьеры включает в себя ответы на следующие вопросы:**

1. Целями моей карьеры являются: \_\_\_\_\_
2. Я должен осуществляться до 200\_\_ г., самое позднее – до \_\_\_\_\_.
3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?
4. А какие препятствуют?

5. Каковы наиболее критические пункты в построении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

6. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

7. Готов ли я применить эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

Продвижение по карьерной лестнице способствуют постановки частных задач с определением времени и мероприятий по их достижению (табл. 7.1).

Т а б л и ц а 7 . 1

Определение частных задач по достижению главной цели

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи:	Мероприятия	Время
развития служебной деятельности экономического состояния здоровья и физического воспитания социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений моральной мотивации и психологического состояния семейной жизни		

Мы меняемся (с возрастом, с изменением уровня жизни и социального положения, с ростом квалификации), меняются и наши цели. Конечно, чтобы стать специалистом в какой-либо области, одних способностей и личных качеств мало, необходимы знания, умения, т.е. профессиональная квалификация.

Таким образом, *необходимыми условиями для успешной карьеры являются профессиональное обучение и повышение квалификации*, так как в современном мире профессиональные знания и умения устаревают крайне быстро. Без повышения профессиональной квалификации невозможно не только продвинуться, но иногда и просто удержаться на своем месте.

### Резюме

На продвижение по карьерной лестнице оказывают существенное влияние такие характеристики, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, определенные черты личности и потребности человека.

Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих устремлениях и социально-экономических условиях. Так, *Ф. Беттджер* говорил: «Вы живете по плану, но если он

плохо спланирован, то горе Вам». Точно так же и с карьерой. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо:

- расширять свои знания, приобретать новые навыки;
- готовить себя к получению более высокооплачиваемой должности;
- познать и оценить других людей, важных для карьеры;
- помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда. Необходимо оценить эти изменения, а ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

### Контрольные вопросы

1. Что такое самомаркетинг?
2. Что понимается под изменениями на рынке труда?
3. Какие черты характера помогают в поиске работы?
4. Чем следует руководствоваться при выборе карьеры?
5. Что следует понимать под определением «карьера»?

### Практическое задание

Ответьте на поставленные вопросы, выбрав один из представленных вариантов. Итоговые результаты помогут вам выбрать наиболее оптимальный путь построения карьеры.

*1. Каким способом легче всего делать деньги?*

- а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;
- б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;
- в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени, вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

*2. Какой размер прибыли может, по-вашему мнению, побудить богатейших людей заключить сделку?*

- а) от полумиллиона до миллиона;
- б) до 10 миллионов;

- в) десятки миллионов и выше.
3. С каким высказыванием вы согласны?
- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
- б) деньги означают власть;
- в) деньги вызывают много зависти.
4. Вам известна игра «по письму», когда вы вкладываете в конверт небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и, в конечном итоге, ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль при этом вы готовы сыграть?
- а) не участвовать;
- б) участвовать и зарабатывать при этом;
- в) быть инициатором игры.
5. Придаете ли вы значение тому, что о вас упомянут в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете?
- а) я был бы этому рад;
- б) нет;
- в) обо мне и так много пишут.
6. Каким образом можно выиграть на скачках?
- а) рисковать высокими ставками;
- б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
- в) купить лошадь-победительницу.
7. Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?
- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
- б) адвокат, врач, маклер, политик;
- в) глава фирмы, издатель.
8. Как вы относитесь к бизнесу между друзьями?
- а) я готов снабжать своих друзей деньгами – когда-нибудь и они дадут мне займы;
- б) деньги и дружба несовместимы;
- в) я готов брать займы у друзей, но не давать.
9. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?
- а) разумеется, наслаждался бы;
- б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;
- в) нет.
10. Куда бы вы вложили свои миллионы?
- а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
- б) в акции и другие ценные бумаги;
- в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) или посоветуют родственники.
11. Если у вас есть пара миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?
- а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
- б) конечно;
- в) нет, поскольку мне хватает.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице:

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

### ***Итоговые результаты***

0–16 баллов – лучший способ разбогатеть для вас – удачно жениться или стать наследником, или же сыграть в лотерею.

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

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

## Глава 8. КАК ИСКАТЬ РАБОТУ

Будь готов к триумфу и к поражению и к обоим этим обманщикам относись одинаково.

*Р. Киплинг,  
английский писатель*

- 
- Поиск нужной работы
  - Методы поиска рабочего места
  - Подготовка к работе
- 

Представьте себе, что наконец-то вы получили долгожданный диплом об окончании вуза, овладели необходимыми знаниями и можете чувствовать себя готовыми к борьбе за себя. Многие из вас уже успели поработать, но это скорее не опыт работы, а опыт подработки. И теперь уже перед вами встает вопрос об устройстве на работу. Получить первую работу трудно, хотя бы потому, что у ваших конкурентов весомым преимуществом будет имеющийся опыт и подтвержденная квалификация. Поэтому следует подготовить себя к тому, что за неопытность придется платить. Но не стоит опускать руки. Многие компании с удовольствием берут на работу недавних выпускников на должности торговых представителей, менеджеров низшего звена, так как в большинстве своем они способны быстро адаптироваться к новым ситуациям и открыты для нового опыта, с энтузиазмом относятся к различным нововведениям.

Рекомендации, изложенные в данной главе, помогут выпускникам вузов определиться с технологиями поиска работы, должности и приемами подготовки к выполнению своей работы.

### 8.1. Поиск нужной работы

Приступая к поиску работы, не следует забывать, что не только вы заинтересованы в компании, но и она в вас.

**Работой** можно назвать деятельность, способствующую выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающую при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

Любой человек в своей жизни сталкивается с проблемой поиска хорошей работы, которую он сможет полюбить, вложить в неё не только свое мастерство, но и чувства. Подходящая работа возвышает человека и улучшает его жизнь. Самая лучшая – это та работа, выполняя которую человек сможет почувствовать себя на своём месте.

**Понятие «работа»** включает в себя три основных элемента: материальная сторона; удовлетворение потребности в признании обществом личных заслуг; возможность реализовать свои способности и возможности.

Согласно статистическим наблюдениям, сегодня люди проводят на работе на 20 % времени больше, чем, например, еще 10–15 лет назад [39, с. 115]. Для многих людей проблема поиска и устройства на работу может показаться трудноразрешимой и удручающей. Их волнует то, как обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно будет успешно справляться. Для этого необходимо обладать специальными знаниями технологии карьеры и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. Но этому, к сожалению, пока не учат ни в одной школе.

**Найти нужную работу** – значит найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и вашими мечтами, навыками и личными качествами. Следовательно, прежде чем приняться за поиски работы, которая нравится и которая даст больше, чем просто деньги, следует тщательно выяснить, что вы знаете и умеете. Многие люди недооценивают своих знаний и своего потенциала либо, наоборот, занижают их.

Предположим, вы уже определили, что вас привлекает, проанализировали свои навыки и умения, поговорили с людьми, которым удалось претворить свои мечты в жизнь. Теперь предстоит точно определить, **какая именно работа нужна вам**. Если вы спрашиваете потенциального работодателя: «А какие вакансии у вас есть?», «А какую должность вы могли бы мне предложить?», вы тем самым, во-первых, резко ослабляете свою позицию, поскольку для каждой вакансии найдется достаточное количество претендентов, уверенных в своем выборе; во-вторых, подвергаете себя опасности, что через значительный период времени обнаружите, что занимаетесь совершенно не своим делом.

Поэтому, прежде чем вы вплотную займетесь поиском работы, попробуйте на листе бумаги четко определить:

- 1) какую именно работу вы хотели бы выполнять;
- 2) область деятельности (в какой отрасли вы надеетесь найти такую работу);
- 3) где именно находятся эти предприятия или фирмы.

Поиск работы – ответственное и трудоемкое дело, и неудивительно, что многие из нас довольствуются далеко не идеальным вариантом.

В чем же состоит **поиск работы**? Строго говоря, можно выделить две основные фазы:

- пассивную (сбор информации, размышление и анализ);
- активную (организация встречи с работодателем и сама встреча).

Первая фаза, безусловно, полезна и необходима всегда, особенно тем, кто нацелен на карьеру. Даже если перед вами не встанет необходимость

перемены работы, вы будете чувствовать себя уверенным, имея какие-то варианты в запасе. К тому же работа с информацией и поддержание полезных связей никогда не бывают лишними.

## 8.2. Методы поиска рабочего места

Поиск работы «начинающим» следует вести во всех направлениях и всеми способами – от прямого обращения к работодателям, рассылки резюме даже на те позиции, которые кажутся невозможными и где требуется опыт работы, до публикации собственного мини-резюме в газете. В поисках работы нет ничего сверхъестественного, а успех сопутствует тем, кто может увидеть все возможные варианты поиска и отработать их.

Существуют следующие **методы поиска работы**<sup>14</sup>:

а) *трудоустройство с помощью объявлений*, рекламных изданий, специальных каталогов – это один из самых распространенных методов поиска. Такие объявления читают сотрудники кадровых служб, руководители, рекрутеры кадровых агентств. По данным еженедельника «Работа сегодня», на каждое объявление поступает от пяти до семи реальных предложений работодателей. Грамотно составленное объявление или мини-резюме помогает указать все необходимое и избежать недоразумений.

Начинать свое мини-резюме с должности, на которую претендуете. Никто, кроме вас, не знает, какая работа вам интересна, и никто не будет думать за вас и что-то предлагать. Затем указать образование; если оно профильное, надо непременно об этом упомянуть, но если же ваше образование никак не связано с профессией, лучше просто ограничиться сокращением: в/о или ср.-спец. Обязательно следует указать опыт работы, если он есть (если срок небольшой, можно ограничиться фразой «есть опыт работы»).

Не стоит рассказывать обо всех профессиях, где вам довелось подрабатывать, например: «Девушка 27 лет ищет работу. Опыт: мед. сестра, оператор а/мойки, повар, парикмахер». Эти обстоятельства вашей биографии вряд ли прибавят вам шансов.

Один из самых важных моментов – это то, что вы умеете делать, ваши навыки в этой работе. Не ограничивайтесь фразой типа «все участки бухучета», напишите подробнее – балансы, налоги, оптовая, розничная торговля, склад и др. Если это важно для работы, укажите компьютерные программы, которыми вы владеете, пусть даже и не в совершенстве. Указывать свой возраст скорее принято, но необязательно. При прочих равных условиях преимущества в получении работы есть у людей в возрасте от 25 до 45 лет. Можно указать минимальную оплату, которая вас

---

<sup>14</sup> Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Трудоустройство. Советы профессионалов. М.: Изд-во «Экономика», 1999. 181 с., с. 48.

удовлетворит: «з/п не менее...». Но вы должны хорошо понимать ситуацию на рынке труда и знать, сколько может получать человек вашей квалификации.

б) *самостоятельный поиск рабочего места* в основном при помощи личного посещения выбранных заранее фирм и бесед с руководством;

в) так называемый «слепой поиск» – ищущий работу не преследует конкретную цель в виде определённой профессии, фирмы, предприятия. Это способ поиска случайного рабочего места, в основном по знакомству, на биржах труда (куда направят);

г) *использование услуг посредников*. Работодатели рассчитывают не только на объявления при необходимости приёма нового персонала. Они пользуются услугами различных посредников, консультантов по рекрутингу, «охотников за головами». Эти люди являются специалистами, чья работа заключается в поиске кандидатов на вакансии, соответствующих требованиям их клиентов.

Обычной практикой для посредников является подача объявлений о вакантных должностях от имени своих клиентов, особенно в случае высоких должностных положений. Однако, если у них в картотеках имеется большой выбор нужных специалистов, они могут и не давать объявления. Поэтому имеет смысл обратиться в несколько агентств с целью внесения своей кандидатуры в их картотеки.

Некоторые агентства работают с профессиями общего назначения, другие же специализируются в определённых областях, например бухгалтерия, уход за больными, работа на компьютерах.

*Поиск работы через агентства – процесс всегда вероятностный* независимо от солидности самого агентства или вашей профессиональной компетентности. Здесь очень важно сочетание всех условий: и чтобы вакансия была, и чтобы требования соответствовали вашей квалификации.

Рекрутеры, так же как менеджеры агентства по трудоустройству, могут только представить вашу кандидатуру, не более того. А дальше все зависит от того, как вы сумеете проявить себя на собеседовании, от мнения руководителя и от поворота судьбы.

Человеку, обдумывающему выбор будущей профессии, лучше всего сразу заняться поиском не единственной профессии, а *целым их набором*. Нужно проявлять интерес, изучать и собирать информацию о целом спектре профессий, объединяемых схожими признаками и условиями. Не следует при поиске рабочего места ограничиваться только посещением фирм, предприятий, а надо готовиться к этому дома. В процессе домашних приготовлений необходимо тщательно проанализировать свои способности, возможности, заняться самообразованием и самостоятельным изучением необходимых рыночных знаний. Если вы будете знакомы со всеми новыми законодательными актами по бизнесу и предпринимательству,

изучите возможные способы организации бизнеса, делопроизводства и договорных отношений, налоговой системы, акционирования, можете быть уверены, что придете на фирму полезным сотрудником.

В поисках работы целесообразнее обращаться скорее на небольшие предприятия, нежели в крупные фирмы, там вы можете быстрее проявить свои способности и знания. Лучше не ограничиваться одним предприятием, а *обращаться сразу в несколько*, затем при наличии выбора постараться определить для себя наилучший вариант.

Для учащейся молодежи эффективным способом поиска работы является **ярмарка вакансий**. В определенные день и время в заранее указанном месте собираются представители различных фирм и студенты. Происходят презентации фирм, потом кандидаты имеют возможность заполнить анкеты у стендов тех фирм, работа в которых представляется им наиболее привлекательной.

*Преимущества* такого способа поиска работы: *во-первых*, вы имеете возможность узнать дополнительную информацию об интересующей вас компании из непосредственного общения с её представителем; *во-вторых*, фирма хорошо понимает, что вы выпускник (или даже студент) и отсутствие солидного опыта работы или возможности работать полную неделю, не являются вашим непоправимым «слабым местом». *В-третьих*, вы имеете возможность оставить свои данные сразу в нескольких фирмах.

*Недостатки*: весьма ограниченное число компаний; частота «дней карьеры» носит сезонный характер; некоторые фирмы участвуют в данных мероприятиях скорее из соображений имиджа.

Все более популярным становится поиск работы при помощи **сети Интернет**. Во многом этот способ аналогичен работе с изданиями, но объем информации неизмеримо больше. К тому же, существуют различные способы ее поиска, что экономит время и облегчает процесс, а информация обновляется ещё быстрее, чем в газетах. Наиболее эффективен поиск работы через Интернет для программистов, а также специалистов, для которых «умение работать в Интернете» входит в набор предъявляемых требований.

В сети Интернет существует довольно большое количество страниц, относящихся к теме трудоустройства и подбора персонала. Большинство веб-адресов сгруппированы в соответствующих разделах поисковых и информационных каталогов. Например, в категории «Работа» информационно-поисковой системы «Rambler» ([www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)) приводятся ссылки более чем на 100 страницах, «Yandex» на запрос «Подбор персонала» ([www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)) выдаст несколько тысяч ссылок, раздел «Карьера» каталога «Ау!» ([www.au.ru](http://www.au.ru)) содержит около 100 адресов. Кроме того, существует несколько специализированных страниц, посвященных теме трудоустройства, таких как [www.job.ru](http://www.job.ru), [www.rabota.ricor.ru](http://www.rabota.ricor.ru).

Информация, полученная в Интернете, может быть полезна и на этапе проведения первичных собеседований, где очень выигрышно показать знание истории данной фирмы, ее перспектив, планов и т.п., – все это можно найти на соответствующих сайтах [35, с. 55].

Неудачи в поиске работы ни в коем случае не должны обескураживать или деморализовывать вас. Запаситесь терпением, поиски работы почти всегда длительный процесс. Не старайтесь ухватиться за первое попавшееся предложение. Это иллюзия, что на рынке полно предложений и мало вакансий. Работодателю также трудно найти сотрудника, как и вам работу. Следует помнить, что **удача улыбается только настойчивым и целеустремленным.**

### 8.3. Подготовка к работе

Наконец-то вы получили новую работу, поэтому выберите время для встречи со своим будущим работодателем, для знакомства с делами фирмы, внутренним распорядком. Если вы натолкнетесь на технологические приемы, незнакомые вам, или области деятельности, с которыми вы давно не сталкивались, отметьте их, поэтому сразу же бегите в ближайшей книжный магазин или библиотеку и ищите там относящуюся к этим темам литературу.

Если вы чувствуете, что вам катастрофически не хватает знаний по вашей новой работе, вы можете поступить на ускоренные курсы для расширения своего горизонта. Также и организация, в состав которой вы так успешно влились, вполне может иметь *собственные курсы по переподготовке кадров* и предложит, чтобы вы прошли их.

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

Вступление в должность или введение в профессию может требовать большинства из следующих знаний и действий: организация, ее история и развитие; общий характер требующей выполнения работы; правила работы в компании и меры безопасности; услуги и пособия сотрудникам; детальное представление о своих функциональных обязанностях; место вашей должности в структуре отдела или фирмы; представление руководящим работником фирмы, с которыми вы будете иметь дело; перспективы продвижения по службе; условия труда.

Чем меньше фирма, тем меньше в ней традиционных процедур: «вступление в должность» может свестись к краткой дружеской беседе с непосредственным начальником. Если вы поступаете на руководящую

должность, дела могут обернуться еще хуже: нынешние шефы сочтут излишним объяснять, как вести дела, человеку такого высокого полета, как Вы. Если вы все же исхитрились занять высокую вакантную должность, то точно ли вы уверены, что знаете все, что необходимо? В некоторых фирмах с хорошо развитой структурой управления вам могут назначить наставника, который будет выступать в роли вашего гида и помощника на первых этапах. Однако такая схема отнюдь не имеет всеобщего распространения и для многих новичков первые дни на рабочем месте будут напоминать дни обучения плаванию – или вы тонете, или выплываете. Как бы ни сложились обстоятельства, вы не должны терять здравый ум в начале деятельности на новом поприще.

В первые дни пребывания на новом рабочем месте следует подавить искушение провести повсюду новой метлой. Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не пытайтесь что-либо в ней менять, пока не определите причины. Даже если вас назначили на руководящую должность и вы хотите улучшить работу, в первую очередь вы должны понять внутренний механизм функционирования организации, а не отрицать сложившийся порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным. Для достижения своих целей и прогресса в карьере надо уметь работать с людьми. На первом этапе могут назначить *испытательный срок*. Другими словами, ваш работодатель хочет проверить вас и определить, насколько вы подходите к занимаемой должности в организации, до того, как утвердить в ней. Вы же за это время должны определить, подходит ли вам эта работа и фирма и не надо ли подумать о другом месте работы.

## Резюме

Поиск работы следует начинать с самоанализа. Необходимо глубже заглянуть в себя и выяснить, что вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают своих знаний и своего потенциала. Вы умеете гораздо больше, чем требуется для выполнения вашей повседневной работы.

Подумайте, какие из ваших способностей и умений помогают при решении возникающих проблем. Так вы отчетливее сможете представить себе круг ваших интересов, оценить свои возможности и определить цели. Из собственной оценки и мнений других у вас сложится реальная картина, на основе которой и стоит выбирать занятие по душе и по способностям. И только затем можно приступать к поиску конкретной работы, потому что «попасть в цель» легче тогда, когда знаешь, как она выглядит.

Если вы уже определили, чего хотите, прежде всего соберите информацию о фирмах, набирающих персонал (возможно, с последующим обучением).

Оповестите как можно большее количество людей о том, что вы ищите работу. В первую очередь – своих знакомых, бывших коллег, родствен-

ников. Далее опубликуйте свое мини-резюме (объявление) в газетах по трудоустройству.

Обращайтесь в агентства занятости, звоните непосредственно на фирмы, разыскивайте людей, уже работающих в интересующей вас области.

Не забывайте о таких эффективных методах поиска работы, как ярмарки вакансий и сайты сети Интернет.

Тщательная подготовка к новой работе будет только способствовать вашему быстрому внедрению в новую фирму.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «работа».
2. Какие три основных элемента включает в себя понятие «работа»?
3. Сформулируйте основные правила поиска рабочего места.
4. Назовите основные методы поиска рабочего места.
5. Как быстрее адаптироваться на рабочем месте?

### Практическое задание

1. В соответствии с изученным материалом главы «Поиск работы» проведите анализ основных методов поиска рабочего места.

2. Используя специализированные издания, проанализируйте рынок рабочей силы вашего города.

3. Составьте свое мини-резюме.

## Глава 9. КАК ПРЕДЛАГАТЬ СЕБЯ РАБОТОДАТЕЛЮ

Вы – товар. Если этот товар не берут, значит, пора подумать об изменении стратегии маркетинга, произвести собственную переоценку так, чтобы увидеть себя в ином свете. Вам следует пересоздать себя и окружающий мир.

*Х. Маккей,  
актер, бизнесмен*

- 
- Анкеты
  - Персональное резюме
  - Сопроводительное письмо
  - Телефонный звонок
- 

Для получения желаемой работы выпускнику вуза необходимо подходить к предложению своих услуг в качестве наемного работника как к продаже любых других товаров. Для этого необходимо правильно организовать сбыт, рекламу, не говоря уже о значении поддержания товарного вида и фирменного качества.

Работодатели нанимают людей, которые могут выполнять именно ту работу, которая им поручена. Чтобы выяснить, кто перед ними, что это за люди, работодатели используют краткие описания трудовой деятельности: резюме (*resumes*), анкеты (*application forms*), письменные тесты (*performance tests*), медицинские заключения, просительные письма (*cover letters*), назначают собеседования или интервью с кандидатами на вакантное рабочее место. Краткое резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, и анкеты и бланки, с другой, – это два пути добиться одной и той же цели: дать работодателю письменное подтверждение квалификации, своих деловых качеств.

Узнать конкретные рекомендации по организации саморекламы вы сможете, прочитав эту главу.

### 9.1. Анкеты

Первое, что предлагают сделать при устройстве на работу, – это заполнить анкету. Большинство людей воспринимают эту просьбу как дань бюрократическим традициям, но мало кто задумывается, что от того, как вы ответите на вопросы анкеты, и зависит первое впечатление о вас<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Указ. соч. С.73.

При заполнении анкеты и подготовке регистрационной формы (бланка) работнику, претендующему на ту или иную должность, необходимо представить два вида информации:

- сведения о самом себе;
- данные о работе, которую он хотел бы получить.

При этом работник, естественно, имеет возможность представить себя в наилучшем свете, например, вписав наиболее яркие факты своей трудовой биографии, избегая при этом негативных сторон. Сделать это можно даже при заполнении анкеты, в которой указаны фиксированные позиции. Для того чтобы в случае необходимости подыскать новое место работы, быть во всеоружии, работнику надо начать сбор фактов о себе пораньше. В любой анкете или бланке, в любом опросном листе (к какой бы сфере деятельности вы ни принадлежали) есть ряд общих обязательных положений:

- биографические сведения (фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о семье);
- домашний адрес;
- название работы, которую вы ищете, или цель карьеры, к которой стремитесь;
- опыт работы, полное имя и адрес работодателя, название профессии, размер начального жалования (зарплаты), причина увольнения с прежнего места работы;
- образование (номер школы, город, где она расположена, продолжительность периода обучения в ней), сведения о полученном дипломе или сертификате, подтверждающем уровень образования, перечень изученных дисциплин;
- прочие сведения о себе: хобби; общественные организации, в которых вы состоите; полученные награды; руководящие посты, которые где-либо занимали;
- оргтехника, оборудование, механизмы, которыми вы умеете пользоваться с указанием имеющегося разряда.

Вот некоторые **общие советы по заполнению анкет**:

- попросите два бланка анкеты;
- если анкета предоставляется только в одном экземпляре, сделайте ее ксерокопию;
- прочитайте всю анкету с начала до конца, прежде чем начать ее заполнять;
- подготовьте образец своей анкеты, если в нескольких отделениях в рамках одной и той же компании или организации используется анкета единой формы;
- напечатайте анкету, если можете;
- не оставляйте пустого пространства в анкете;

- принесите с собой резюме и копию другой информации, которая может потребоваться;
- по возможности стремитесь заполнить анкету дома и высылайте ее почтой вместе с резюме в запечатанном конверте.

Как человек отвечает на вопросы – полно или ограничивается минимумом, следует инструкции или привносит в неё свои изменения, может ли уместить сведения в отведенные графы или текст расплзается по полям, старается ли писать разборчиво или работает на скорость – все эти **детали служат дополнительными штрихами к портрету.**

Анкета глазами психолога – это всегда лишь гипотезы, которые могут быть подвержены или опровергнуты на собеседовании, но именно она становится той одежкой, по которой встречают.

## 9.2. Персональное резюме

Одно из самых эффективных средств саморекламы на рынке труда – хорошее резюме. Как составить персональное резюме? Вопрос этот чрезвычайно важный, и ему следует придавать серьезное значение.

Цель резюме одна – *привлечь внимание к своей кандидатуре* и вызвать у работодателя ощущение, что вы именно тот человек, который ему нужен. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более двух-трех минут. Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало.

**Резюме** – ваша расширенная визитная карточка, а не краткая биография или жизнеописание тернистого пути. От того, насколько грамотно оно составлено, зависит, пригласят ли вас на личную встречу с работодателем.

Составление резюме чем-то похоже на складывание мозаик: надо выбрать все нужное из вашей жизни и создать законченную картину. В идеале, под разные вакансии составляется новое резюме. Это не значит, что вы каждый раз придумываете что-то новенькое, просто смотрите на себя, свой опыт под другим углом зрения<sup>16</sup>.

Существует два способа подготовки кратких резюме трудовой деятельности. Выбор способа зависит от того, насколько опыт и уровень квалификации работника соответствуют характеру работы, на которую он претендует. Можно начать с описания характера работы или (второй вариант) в порядке обратной хронологии – со своей базовой подготовки.

Независимо от того, какой из подходов используется, следует придерживаться **следующих рекомендаций при написании резюме:**

- быть как можно точнее в формулировках и помнить, что неточное описание выполнявшихся в прошлом обязанностей может дать о вас столь же неопределенное впечатление;

<sup>16</sup> Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Указ. соч. С. 56.

- указать, каких результатов вы добились на своем прежнем рабочем месте. Если вы были руководителем проекта по повышению производительности, по снижению издержек производства, по подбору кадров или по достижении какой-нибудь еще цели, следует написать об этом в своем резюме;

- резюме надо напечатать, используя стандартный шрифт. Напечатанное резюме во всех случаях предпочтительнее рукописного, хотя не все работодатели оговаривают это;

- объем резюме ни в коем случае не должен быть более двух страниц;
- обязательно надо внимательно прочитать образец резюме на предмет устранения орфографических и стилистических ошибок;

- желательно использовать копировальную технику только самого высокого качества и хорошую белую бумагу для размножения образца.

Хронологический порядок написания резюме – самый легкий метод. Он же наименее эффективный, так как не позволяет выделить самое важное из того, что вам приходилось выполнять ранее. Это также плохой способ подачи информации о себе, когда у вас был по каким-то причинам перерыв в трудовой деятельности или когда вы ищете работу, слишком отличающую от той, которой прежде занимались.

Текст резюме с хронологическим порядком написания может содержать несколько основных блоков.

*Личные данные.* После указания имени и должности обычно приводят краткие сведения о себе – возраст, семейное положение, адрес и телефон.

*Цель* (необязательно, но желательно): краткое описание желаемой работы и почему вы на неё претендуете. Должность, на которую вы претендуете, лучше выделить крупно, чтобы она хорошо читалась, даже когда резюме пройдет через факс.

*Опыт работы* (обычно в обратном хронологическом порядке) – это часть основная, следует соблюдать пропорциональность, поскольку чрезмерное расширение одной информации за счет другой настораживает.

Указываются даты (месяц и год) поступления и окончания работы, название фирмы. В скобках можно указать направление деятельности компании, если само по себе ее название ни о чем не говорит. Далее указывается должность.

Не нужно переписывать всю трудовую биографию, следует ограничиться тем, что имеет отношение к предлагаемой работе и должности. А если вы нигде не работали ранее, необходимо вспомнить опыт своих временных работ, подработок, дипломных практик. Как правило, что-то можно найти в своей жизни, чтобы суметь преподнести на уровне резюме.

*Образование.* Чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме; для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так

как опыт работы если и есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели, отметить участие в научно-исследовательской работе.

При написании этого раздела следует руководствоваться простым правилом: надо писать все, что может свидетельствовать об уровне вашего профессионализма. Все, что относится к миру увлечений (курсы по имиджу, массажу и т.д.) и не имеет прямого отношения к работе, лучше опустить.

*Профессиональные навыки.* К стандартным сведениям в этом пункте следует отнести знание компьютера и владение иностранными языками.

Если вы только начинаете овладевать компьютером, надо написать, что вы – пользователь. Более глубокие знания определяют вас как опытного пользователя. Следует перечислить программы, с которыми вы работаете или с которыми просто умеете обращаться, не забыв про Интернет и электронную почту. Надо также указать профессиональные программы, которыми вы владеете, – бухгалтерские, правовые, графические и др.

Уровни владения иностранными языками выглядят примерно так: базовый – чтение, перевод со словарем; разговорный – умение понимать несложную иностранную речь и объясняться на языке; свободный – большой словарный запас, общение на профессиональные темы, чтение литературы без словаря.

Каждой профессии присущи свои важные навыки, которыми должен владеть специалист. У секретаря, например, – это скорость машинописи (странно, когда речь об этом идет в резюме, цель которого ориентирована на получение должности главного бухгалтера), ведение деловой переписки, знание делопроизводства.

*Дополнительная информация* (необязательно, но желательно): наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если это тесно связано со спецификой работы).

Иногда в резюме пишут о своих личных качествах. Но с этим разделом следует быть осторожным. Если человек, претендующий на должность бухгалтера, пишет, что он инициативен, любит работать с людьми и для него характерен творческий подход к делу, у него немного шансов получить работу. Инициатива бухгалтера иногда может быть уголовно наказуемая.

Таковыми качествами, как честность, принципиальность, надежность, должен обладать любой человек, это должно быть нормой жизни, и вряд ли стоит об этом писать как о профессионально важных качествах [35, с. 65].

Помимо хронологического порядка изложения этапов своей трудовой деятельности может быть принят также функциональный или аналитический, как его еще называют, подход. В его рамках может найти более

точное отражение проблема квалификационного роста, творческих способностей работника и т.п. Преимуществом функционального подхода к подготовке резюме для потенциального работодателя являются ясность и очевидность. По такому резюме работодатель может немедленно определить, соответствует или нет работник тем обязанностям, которые ему предстоит выполнять.

Вы можете начать такого рода резюме с описания вашей квалификации в той специальности, которую ищет работодатель. Необходимо при этом не забыть посмотреть описание профессии, затем взглянуть критически на ваш опыт и образование с тем, чтобы увидеть, когда в своей трудовой деятельности вы в наибольшей степени соответствовали искомой профессии или должности.

Ваша следующая задача окажется посложней. Надо внимательно рассмотреть всю информацию, записанную вами на листе бумаги, и *попытаться категоризировать её*. Можно остановиться на следующих четырех категориях: очень значимые, относительно значимые, потенциально значимые, незначительные.

Если у вас есть под рукой цветные карандаши или фломастеры, надо подчеркнуть каждый *очень значимый пункт* красным цветом. Эти пункты, по вашему мнению, вы будете включать во все свои резюме, так как они демонстрируют ваши главные способности и проливают свет на ваш характер и общий уровень. Навыки межличностного общения, специальные знания, мастерство управления и другие ваши качества следует упомянуть только при составлении резюме для определенного работодателя.

*Относительно значимые пункты* – это те, которые могут оказаться полезными, но необязательно в любых обстоятельствах. Ваш опыт работы в мелких фирмах может оказаться полезным, если вы собираетесь получить работу в небольшой, сплоченной организации. Проведите зеленую черту под этими пунктами.

*Потенциально значимыми* являются те пункты, которые вы обычно не станете включать в персональное резюме, но которые способны «перетянуть канат» в вашу сторону в определенных ситуациях. Можно подчеркнуть эти пункты коричневым цветом.

*Незначительными* являются те аспекты вашей жизни, которые вообще вряд ли стоят упоминания в вашей переписке. Однако не следует их отбрасывать прочь. О некоторых из них можно сказать в ходе собеседования при возникновении подходящей ситуации.

И уж потом необходимо подготовить резюме, где бы в самом начале было продемонстрировано все то, что необходимо для занятия искомой вакансии. В таком резюме должны быть подзаголовки, например: «Инженерные знания», «Компьютерные языки», «Подготовка в области общения», «Опыт в исследовательских проектах и разработках» и т.п. Такого

рода подзаголовки выглядят куда более предпочтительно в сравнении с хронологическим порядком изложения. Следует проверить каждую мелочь, все детали, с тем чтобы быть уверенным в отсутствии каких-либо недостатков в предоставляемой вами документации.

### 9.3. Сопроводительное письмо

Вам придется написать такое письмо, когда вы высылаете потенциальному работодателю резюме своей трудовой деятельности или заполненную анкету. Письмо должно привлечь внимание работодателя, показать ему, почему вы пишете именно по этому адресу, указать, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании. Специфика информации, которая сообщается в письме, предполагает, что такое письмо должно быть написано и адресовано индивидуально. Содержание письма строится в следующем порядке.

*Приветствие.* Каждое письмо должно быть адресовано лично тому человеку, к которому вы хотите обратиться, т.е. к тому, кто вас будет нанимать на работу. Определенно это не какой-то клерк в отделе кадров и даже не начальник отдела кадров. Наиболее вероятно, что это тот человек, под непосредственным руководством которого вам предстоит работать. Следует позвонить в компанию, чтобы удостовериться в том, что вы правильно написали его имя и фамилию, при этом произносить ее точно по буквам.

*Вступительная часть.* Она должна содержать призыв к читателю. Обязательно надо упомянуть в начале письма о проектах, которые разрабатываются компанией, о полученных ею наградах и премиях, о любых других благожелательных отзывах о фирме, которые вам довелось слышать или прочесть. Эту информацию вы можете получить из деловой периодической прессы.

*Основная часть.* Эта часть письма дает краткое описание ваших качеств со ссылкой на резюме.

*Окончание письма.* В конце письма должна быть просьба о собеседовании. Следует предложить в нем также возможную дату и время встречи, указав, что вы обязательно подтвердите назначенное вам время. В заключении используйте стандартные вежливые фразы. Желательно оставить 3-4 строки для вашей подписи и ниже напечатать ваше полное имя и номер телефона, по которому с вами можно связаться. Можно указать номер своего телефона и в основной части письма, но помнить, что в этом случае найти его труднее (когда читающий ваше письмо решит вам позвонить).

### *Пример сопроводительного письма*

*Сергачев Павел Владимирович  
440047. Пенза, ул. Тамбовская, 9, кв. 96*

*Господину Еремину Александру Николаевичу  
Руководителю планово-экономического отдела  
фирмы «Стройком»  
440041, Пенза, ул. Пролетарская, 15*

*Уважаемый господин Еремин!*

Согласно сообщениям в отраслевых изданиях, фирма «Стройком» планирует расширение производства путем внедрения усовершенствованной линии изготовления спичек. Фирма является бесспорным лидером на рынке производства спичек в нашей стране, и я был бы счастлив попасть в такую прекрасную команду.

Будучи руководителем отдела дизайна деревообрабатывающего комбината «Омега», я разработал образцы продукции для поточной линии производства, которая обеспечила фабрике рентабельность на уровне 31 % к себестоимости проекции. Такой уровень рентабельности поточной линии был достигнут нами впервые. Кроме того, мною разработан дизайн упаковки для нашей продукции; внедрение этой новой упаковки позволило на 14 % увеличить объем продаж в розничной торговле.

Я хотел бы добиться не меньших результатов для фирмы «Стройком». Имея двенадцать лет стажа в области дизайна производства и упаковки, я могу быть весьма полезен в отделе дизайна вашей фирмы. Я позвоню на следующей неделе, чтобы договориться об удобном времени для встречи.

*Павел Сергачев  
(дата)*

### **Практические советы в написании письма<sup>17</sup>:**

1. Нужно использовать качественную, стандартную бумагу (идеально подходит формат А4).
2. Писать от руки можно, если почерк разборчив. Напечатанное письмо допустимо почти всегда, если только не было особо оговорено, что заявление представляется написанным от руки.
3. В письме не должно быть орфографических и грамматических ошибок, помарок.
4. Где только можно (но в разумных пределах), надо указывать имя адресата.
5. Не следует писать в обращении слово «дорогой», если вы не знаете этого человека лично.

---

<sup>17</sup> Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / пер. с англ. Т.А. Сиваковой. Минск: Амалфея, 1996. 231 с., с. 122.

6. Надо быть кратким – быстро переходить к делу.

7. Следует указать на соответствие своих знаний и умений, тем, которые требуются нанимателю.

8. Никогда не надо заниматься самоуничижением и не указывать на что-либо недостающее в вашем портфеле знаний и умений. Их работа – выяснить это.

Итак, целью всех вышеперечисленных мероприятий является приглашение на собеседование. Многие думают что, если их пригласили на собеседование, то работа у них уже «в кармане». Но – это совсем не так. Всего лишь одна небольшая ваша ошибка – и у проводящего беседу сложится неверное впечатление о Вас, а это означает, что все труды напрасны.

#### 9.4. Телефонный звонок

Телефонный звонок может заменить письменное обращение прежде всего в тех случаях, когда важно заявить о себе как можно раньше, а именно: когда объявление с приглашением на работу предполагает обращение по указанным в нем телефонам; когда вы узнали из своих собственных источников о «горящей вакансии»; когда работодатель сам заинтересовался вами и выразил желание, чтобы вы обратились к нему по телефону.

##### **Основные требования к разговору по телефону**

1. Прежде чем звонить, нужно потренироваться в правильном произношении фамилии и имени потенциального работодателя.

2. К телефонному разговору необходимо тщательно подготовиться, продумать ответы на наиболее вероятные вопросы. Целесообразно набросать план беседы: в каком порядке и о чем вы хотели бы переговорить.

3. Надо постараться как можно быстрее перейти к цели своего звонка, это производит самое благоприятное впечатление.

4. Следует не забывать, что разговор – диалог, а не монолог.

5. Нужно помнить, что основная цель вашего телефонного звонка – получить приглашение на личное собеседование.

6. Во время разговора не надо отвлекаться, это ощущается собеседником на слух.

7. Не следует затягивать разговор (нежелательно утомлять работодателя чрезмерной говорливостью).

8. Нужно быть вежливым и аккуратным, чтобы не попасть впросак.

Дозвонившись, надо поздороваться (от волнения даже это может вылететь из головы), спросить, с кем могли переговорить по вопросам трудоустройства (не забыть записать имя и отчество сотрудника). Когда вас соединят, поздоровайтесь ещё раз и представьтесь – четко и достаточно размерено произнесите свои имя и фамилию. Такой порядок (сначала имя,

а затем фамилия) предпочтительнее, поскольку добавляет вам солидности, в то время как обратный порядок напоминает скорее школьный вариант.

Надо озвучить цель Вашего телефонного звонка и поинтересоваться, есть ли у собеседника сейчас время для разговора с Вами (например, «я звоню Вам по поводу возможного трудоустройства, смогли бы Вы уделить мне три-четыре минуты?»). Если в данный момент вам не могут уделить внимание, надо поинтересоваться, когда можно перезвонить. Причём стоит сформулировать такой вопрос конкретно, предлагая альтернативы выбора (например, «лучше перезвонить завтра или в среду в первой половине дня?»), акцентируя внимание собеседника не на том, можно ли вообще вам ещё позвонить, а на том, когда это лучше сделать.

Нужно формулировать ваши предложения при разговоре, используя так называемые «вы-формулировки» (сравните «я хотел бы рассказать о...» и «Вас, возможно, заинтересует...»).

Надо быть готовым ответить на вопросы, кроме стандартного набора (образование, опыт работы...), могут спросить, как вы узнали о существовании вакансии, какого рода работу вы хотели бы получить в данной компании и т.п. Следует приготовить и свои вопросы.

Общение по телефону дает значительные преимущества. Например, позволяет расположить к себе, помогает заинтересовать собеседника и мгновенно прореагировать на его отношение к тому или иному моменту разговора. Но для этого необходимо принимать молниеносные решения, привлечь и удержать внимание собеседника, иметь достаточно мастерства в общении.

В тех случаях, когда вы сделали ставку **на поиск работы с помощью телефона**, можно использовать *следующие рекомендации*:

- убедитесь, что есть наготове ручка, бумага, а также относящиеся к делу документы;
- садитесь удобно (чтобы голос звучал плавно), предупредите, чтобы вас не отвлекали;
- улыбайтесь. Это покажется странным, когда вы в комнате один, но улыбка придаст блеск вашему голосу.

## Резюме

Дать работодателю письменное подтверждение квалификации и своих деловых качеств можно при помощи резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, и анкеты – с другой.

В анкете работник имеет возможность представить себя в наилучшем свете, например, вписав наиболее яркие факты своей трудовой биографии, избегая при этом негативных сторон.

Резюме должно быть сжатым, но содержательным, главное – правильно расставить акценты.

После того как вы выслали потенциальному работодателю анкету, вам придется написать сопроводительное письмо, которое должно привлечь работодателя, показать ему, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании.

Если необходимо заявить о себе как можно раньше, то нужно использовать телефонный звонок вместо письменного обращения.

### Контрольные вопросы

1. Что такое самореклама при трудоустройстве?
2. Перечислите основные положения, содержащиеся в анкетах.
3. Назовите основные блоки резюме с хронологическим порядком написания.
4. В каком порядке строится написание сопроводительного письма?
5. Назовите основные требования к разговору по телефону.

### Практическое задание

В соответствии с изученным материалом, попытайтесь составить персональное резюме.

Попробуйте разыграть телефонный разговор двух действующих лиц – работодателя и человека, который очень хочет получить работу, используя при этом основные требования, которые предъявляются к разговору.

## Глава 10. КАК ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ

Благоразумие в беседе важней,  
чем красноречие.

*Б. Грасиан,  
испанский писатель и философ*

---

- Подготовка к собеседованию с работодателем
  - Поведение на собеседовании
  - Поведение при тестировании
- 

В один прекрасный день ваши старания принесут плоды и вас пригласят на собеседование. Это повод для радости: значит, ваше письменное обращение оказалось эффективным, произвело достаточное впечатление на организацию, и работодатель захотел лично познакомиться с вами.

Приглашение на собеседование может появиться тогда, когда вы его меньше всего ждете. Оно может прибыть в форме письма, но большинство приглашений обычно передается по телефону и не подкрепляется письменными обращениями. Поэтому всегда держите у телефона ежедневник, чтобы свериться, будете ли вы свободны в назначенное время.

### 10.1. Подготовка к собеседованию с работодателем

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

Даже если для поступления на выбранную вами работу не требуется письменного заявления, поторопитесь сообщить, что вы заинтересованы в данной работе. Лучше потом отказаться от предложенного места, чем упустить эту возможность. К тому же немаловажен опыт, который вы приобретете, участвуя в собеседовании. Многие из нас больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу. Но вместе с тем **собеседование** – *наилучший способ показать работодателю свои достоинства.*

Обычно собеседование проходит в несколько этапов. Сначала это просто знакомство, вас просят заполнить анкету, рассказать об опыте рабо-

ты, о планах на будущее. Если вы производите впечатление «подходящего» человека, вам предлагают встретиться со специалистом, который проводит профессиональное собеседование. Его цель – выяснить ваш профессиональный уровень, подробнее узнать об особенностях вашей прежней работы. Это может происходить в форме беседы с одним или несколькими специалистами, в некоторых фирмах могут предложить выполнить профессиональные тесты или творческие задания.

Любой кандидат на рабочее место представляет определенный риск для работодателя. Ошибка при найме на работу – это немалые дополнительные расходы, связанные со снижением производительности, средствами на обучение и поиск замены. Чтобы уменьшить этот риск, работодатель в ходе собеседования всегда ищет людей с высокой мотивацией к труду, понимающих, что значит их деятельность, и демонстрирующих степень своей подготовки к ней.

Одно из предложенных вам правил подчеркивает необходимость следить за собой, быть опрятным, хорошо одетым, не забывать о хороших манерах, куда бы вы ни направлялись, где бы ни находились.

Несколько слов по поводу одежды, рекомендуемой для собеседования: вам лучше **выглядеть нейтрально**, т.е. должен быть деловой стиль – строгий фасон, неброские цвета. Конечно, одежда должна подчеркивать вашу индивидуальность, но при первом знакомстве с этим лучше повременить. И вообще, избегайте экстравагантности. Позднее вы поймете, что можно позволить себе в данном коллективе.

Еще один полезный совет: придя на интервью, прочтите вывешенные на стенах объявления и сообщения. Из них можно почерпнуть информацию о делах фирмы или о личности вашего интервьюера. Удачно воспользовавшись ею во время беседы, вы сможете настолько расположить к себе собеседника, что это обеспечит вам успех.

Иногда полезно предложить поработать на фирме бесплатно, чтобы получить шанс продемонстрировать себя в деле.

*Подготовка к интервью должна вестись по плану.* Мы уже не раз подчеркивали, насколько важна письменная подготовка и для оценки своих качеств, и для постановки целей, и при сборе полезной информации. Макс Эггерт в своей книге «Блестящая карьера» рассказывает: «В одной знаменитой школе бизнеса в первый день занятий у студентов спросили, кто из них располагает изображенными в письменном виде, качественно измеренными целями личной карьеры. Только 3 % подняли руки. Через 10 лет эти 3 % стоили (в финансовом смысле) больше, чем остальные 97 %, вместе взятые. Цели следует излагать на бумаге. Только в письменном виде они обретают реальность, и вы начинаете воспринимать их всерьез».

Желательно завести отдельные папки или конверты, куда вы будете складывать все, что поможет вам подготовиться к данному интервью. Очень полезно предварительно побывать в фирме.

Стандартные вопросы по поводу оплаты, отпуска, пенсионной системы и т.п. лучше выяснить до интервью. Они часто производят неблагоприятное впечатление о вашей системе приоритетов. Во время интервью с вашей стороны более уместны вопросы о содержании работы, границах ответственности, перспективах повышения квалификации, коллективе, деятельности вашего предшественника. Чем больше вы узнаете заранее, тем выше ваши шансы. Следует помнить золотое правило: «Предупрежден – значит вооружен».

Необходимо приходить минут за 15 до назначенного времени. Для этого заранее уточнить маршрут, рассчитать время с учетом часов пик. Если вы все же опаздываете, постарайтесь позвонить и предупредить о своей задержке.

К сожалению, часто забывают, что не только вас выбирают, но и вы выбираете тоже. Собеседование – это диалог двух людей, и не только работодатель может выяснить что-то о вас, но и вы, в свою очередь, узнаете больше о фирме, в которой собираетесь работать: насколько она соответствует вашим ожиданиям, какие у неё есть перспективы, есть ли для вас возможность развития карьеры. Не бойтесь задавать вопросы, ваша заинтересованность только увеличит ваши шансы.

## 10.2. Поведение на собеседовании

Часто говорят, что первые две минуты собеседования являются решающими, что, мол, остальное время кадровики проводят, стараясь подтвердить или опровергнуть первое впечатление о вас. Так это или не так, но то, как вы входите в комнату, как приветствуете собравшихся, ваш внешний облик могут задать тон всему собеседованию. Спотыкающаяся походка, вялое рукопожатие и неопрятная одежда могут мгновенно вывести вас из разряда претендентов на должность. Поэтому следует быть вежливым и доброжелательным со всеми, кого вы встретите в офисе, не забыв улыбнуться, входя в кабинет интервьюера.

Надо не забывать, **как важен язык жестов**. Он сейчас изучается повсеместно в школах управления. Хотим мы того или нет, но мы вольно или невольно выражаем наши чувства. Так, поднимаем бровь в знак недоверия сказанному, прижимаем палец к носу, выражая сомнение, складываем руки на груди, чтобы изолировать себя или защитить,жимаем плечами, выказывая безразличие, подмигиваем, чтобы выразить близость или одобрение, щелкаем пальцами в знак нетерпения, хлопаем себя по лбу, подчеркивая свою забывчивость.

Число жестов огромно, одни из них мы совершаем бессознательно, а другие – почти умышленно. Чтобы проникнуть в тайны невербального общения, надо приложить определенные усилия и потратить немало времени. Однако есть жесты, о которых надо знать, отправляясь на встречу.

*Жесты открытости.* Держитесь естественно – старайтесь не скрещивать руки и ноги, не складывать пальцы в замок, не вцепляться в свою сумку и не застегивать пиджак на все пуговицы. Пусть ваши ладони будут открытыми, улыбка – искренней.

*Жесты правдивости.* Не закрывайте во время разговора рот рукой.

*Жест интереса.* Склоненная набок голова, корпус тела немного наклонен вперед к собеседнику.

*Жест скуки.* Голова лежит на ладони, глаза немного прикрыты.

*Жест нетерпения.* Прикосновение к часам, манжете, запонке.

*Жест размышления.* Манипуляция с очками, поглаживание подбородка, бровей.

*Жест несогласия.* Наклон назад, собирание ворсинок с одежды.

Нужно следить за своей осанкой, стараться смотреть в глаза. Следует взять с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих вашу квалификацию, образование и дополнительные знания. Если обстоятельства позволяют, можно принести образцы ваших работ (статьи, рисунки и т.п.).

Подготовка включает продумывание ответов на наиболее очевидные вопросы.

Работодателя в основном интересует: почему вы пришли именно на это предприятие; что вы сможете сделать для него; сколько вы будете предприятию стоить; что вы собой представляете как человек;

За этими вопросами скрывается желание делового человека узнать, каковы ваш характер, личные качества, как вы будете вести себя на новом месте, как сработаетесь с людьми, с начальниками; каким образом вы поможете предприятию в выполнении его задач и получении прибыли; каковы ваши ожидания, требования и условия – зарплата, режим дня, транспорт, иные расходы и прочее.

Вообще, прежде чем отвечать, надо постараться понять, зачем задан вопрос, как подчеркнуть свои сильные стороны и о чем говорить не следует. В процессе беседы следует говорить только то, что подтверждается документально, действительными вашими знаниями, навыками или способностями.

Под вопросом «Расскажите мне о себе» скрывается желание узнать о вашем прошлом, об образовании, семье. В вопросе «Какую работу вы ищите?» – заложено опасение, что место, которое вы намереваетесь занять, для вас не подходит. Нужно показать в разговоре, что обладаете разными способностями, в том числе умеете быстро приспосабливаться к новым

условиям. Это поможет эффективно использовать ваш опыт и на новом месте. В вопросе «Какая самая большая ваша слабость?» скрыт расчет, что вы сами расскажите о своих слабостях или отрицательных качествах. Сдержанно и уверенно надо разъяснить, что у вас, как и всех людей, имеются границы возможностей, есть над чем поработать. Вы свои недостатки знаете и работаете над ними. Впрочем, можно упомянуть какую-нибудь слабость, но пусть она имеет положительный аспект. Например, скажите, что вы очень беспокойный – не можете обойтись без работы, или не любите, когда вас слишком опекают, ибо инициативы хватает. Не нужно стараться ни «задавить» собеседника, ни демонстрировать кротость и покорность судьбе. Агрессивность и беспомощность отталкивают в равной степени. «Манеры всезнайки» и «жалкий внешний вид» были названы менеджерами среди основных причин отказа.

Универсальный совет может быть один: **надо быть самим собой**, и если отвечать на вопрос, то **говорить только правду или не отвечать вовсе**. Если вам предложат заполнить какие-нибудь формуляры, то лучше всего взять их с собой и вернуть в кратчайший срок. Работая дома с вопросником, надо потренироваться на черновике. Следует помнить, что все имеет значение: и грамотность, и помарки, и почерк, и четкость формулировок.

Заканчивая беседу, нужно четко договориться о том, когда и как вы узнаете о результатах. Желательно, чтобы *инициатива осталась за вами*: лучше договориться, что вы будете звонить в назначенное вам время, чем ожидать звонка. Активная позиция всегда предпочтительнее для того, кто стремится к блестящей карьере. Заканчивая интервью, следует поблагодарить собеседника за внимание.

**Прием на работу** – двусторонний процесс. Вы, возможно, делаете выбор в отношении вашей трудовой карьеры. Нужно сделать все от вас зависящее, чтобы получить необходимые сведения и создать впечатление о себе как о деловом человеке. Начинать с вопросов, которые показывают ваш интерес к работе, а не к тому, что может сделать для вас компания. Надо пометить заранее, что бы вы хотели спросить, и, если вам это необходимо, приготовить краткие ответы. Информация, которую бы вы хотели собрать (но не всю сразу), обычно касается работы, компании, организационных проблем.

Информацию, полученную при собеседовании, хорошо было бы сохранить, а затем проанализировать, так как она может пригодиться вам в будущем. При анализе информации надо определить наиболее важные заданные вам вопросы, а также наиболее трудные и смутившие вас; подумать, о чем сказанном на собеседовании вы сожалеете; что, как вам кажется, понравилось в ваших ответах работодателю. Подобного рода анализ необ-

ходим, он позволит вам лучше подготовиться к следующему собеседованию.

Через несколько дней после интервью следует послать *благодарственное письмо*. Вообще, благодарность является одной из наиболее действенных форм поддержания контактов. Письмо желательно составить так, чтобы оно было достаточно кратким и содержало благодарность за оказанное вам внимание. Необходимо подчеркнуть, что эта встреча была важна для вас, и вы окончательно убедились в том, что предлагаемая работа вполне соответствует вашим возможностям и желаниям. Выразить надежду с пользой трудиться в этой организации. Напомнить, что вы ожидаете решения по итогам собеседования.

### 10.3. Поведение при тестировании

Основной формой определения пригодности претендента является собеседование, однако краткий разговор с человеком не дает полного и достоверного представления о нем. Это лишь первое впечатление, которое может быть верным или нет. Кроме того, как у вас, так и у интервьюера в момент беседы может болеть голова, его могут донимать неотложные проблемы или просто у него плохое настроение. А возможно, вы даже покажетесь приятным собеседником, но кто знает, насколько успешно вы будете работать, добиваться реальных результатов, действовать в сложных ситуациях. Поэтому для проверки впечатлений собеседование часто может быть дополнено **тестированием**. В руках профессионалов тесты являются достаточно достоверным источником информации, и чем лучше они скомбинированы, тем надежнее информация. Обычно подбирают несколько тестов, охватывающих наиболее важные для данной профессии интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества. Результаты тестов дают представление о состоянии человека в данный момент и могут меняться со временем. Но если тестирование проводится не специалистами и заменяет другие методы оценки соискателей – это профанация.

**Тесты**, которые предлагаются тем, кто ищет работу, можно разделить на категории: 1) проверка общих способностей работника; 2) проверка его практических навыков; 3) определение скорости реакции работника, его ловкости; 4) медицинское обследование; 5) тесты межличностных отношений. Вы можете попрактиковаться по первым трем категориям. В отношении состояния вашего здоровья следует отметить, что рано или поздно оно все равно будет установлено. Поэтому надо постараться заблаговременно выяснить соответствующие требования на возможном рабочем месте, чтобы не расходовать попусту силы на подготовку к той специальности, по которой вам нельзя будет работать. Длительность тестирования может варьироваться от короткого, пятиминутного упражнения на запол-

нение формы до занятости в течение дня. Испытание может включать целый ряд тестов и оценок, а также беседу с психологом.

**Индивидуальные вопросники.** Как следует из их названия, цель вопросников – заглянуть внутрь вашей личности. Но использование слова «тест» по отношению к человеку не совсем верно. «Тест» включает «правильное и ошибочное», но при оценке личности не может быть правильных и неправильных ответов – мы все разные. Обычно не устанавливают никаких временных ограничений при ответе на вопросник, но не следует слишком размышлять над своими ответами, нужно быстро переходить от вопроса к вопросу. Не отвечайте на вопросы так, как следовало бы, будьте честным с самим собой, иначе вы не достигнете цели. К тому же некоторые индивидуальные анкеты имеют «встроенную» оценку, которая проверяет, насколько последовательны (честны) были ваши ответы. Такие тесты описывают особенности поведения человека, его социальные навыки, способность к адаптации. Особо можно выделить тесты на выявление уровня мотивации и ценностных ориентаций. Также могут предложить и проектные тесты, а не вопросники. Например, вас просят нарисовать что-нибудь или дать интерпретацию картинке либо фотографии. Такие тесты трудоёмки при обработке, но при умелом обращении с ними дают достаточно надежную информацию.

**Тесты на определение умений и способностей.** В отличие от индивидуальных вопросников, тесты на умения и способности рассчитаны на проверку по отношению к стандартам, для выяснения уровня умственного развития и образования кандидата.

Печатные тесты используются, чтобы оценить ваше умение ориентироваться в клавиатуре и правильность печатания. Тесты на мануальное (ручное) проворство проверяют ваши «моторные» способности.

Остальные тесты оценивают интеллект – числовые, вербальные (словесные) – и уровень развития абстрактного мышления.

*Числовые тесты* – определяют способность найти и использовать ключевую информацию из таблиц, графиков и технических отчетов.

*Вербальные* – определяют способность отобрать информацию из отчетов, а затем принять объективное решение, основанное на этой информации.

*Абстрактные* – выявляют способность мыслить гибко, нестандартно, обнаружить упорядоченность в кажущемся хаосе, сосредоточиться на определенных аспектах задачи и пренебречь несущественными деталями.

Результаты тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ваши показатели с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

**Тесты межличностных отношений** выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходиться на

помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать много рабочего времени, в чем работодатель конечно же не заинтересован. Сюда же можно отнести и тесты на выявление стиля руководства или склонности к лидерству.

Чтобы подготовиться к тестированию, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Опять-таки вы должны хорошо знать свою профессию и характер предстоящей работы, а также – под чьим руководством вы непосредственно будете трудиться. Государственные учреждения, в которых при найме на работу особенно часто любят прибегать к разного рода тестированию, обычно предоставляют соискателям образцы тестов, которыми они пользуются. Эти образцы могут быть вам полезны даже в том случае, если работодатель представит вам совсем другой тест. Копии стандартных тестов при поступлении на работу в государственные учреждения обычно имеются в любой библиотеке.

Если вы попрактикуйтесь заранее, то лучше подготовитесь и, как минимум, меньше будете нервничать в день тестирования. Одно это обстоятельство даст вам преимущества перед возможными конкурентами, претендующими на то же рабочее место. Вы также лучше справитесь со своим заданием во время тестирования, если будете придерживаться следующих **советов**:

1) составьте список всего того, что вам может понадобиться в центре тестирования, включая ручку; проверьте, все ли взяли перед уходом из дома;

2) будьте в центре тестирования пораньше, по меньшей мере, за 15 минут до начала;

3) прочитайте внимательно инструкцию к представленному тексту; прежде всего убедитесь, нет ли различий в данном тесте по сравнению с тем, к которому вы готовились;

4) в любом случае следите за скоростью своей работы над тестом, не тратьте много времени над наиболее сложными вопросами, отвечайте на другие;

5) выясните, штрафуются ли ответ, сделанный наугад; большинство тестов основаны на подсчете количества правильных ответов на вопросы, другие – на подсчете числа правильных ответов и оценке степени достоверности в правильных ответах, когда количество неверных ответов, явно сделанных наугад, просто вычитается из общего числа правильных. Поэтому гадание может вам только повредить.

## Резюме

В ходе собеседования необходимо быть заинтересованным и честным, но не забыть подчеркнуть и личные достоинства, показать себя человеком,

который хочет и может чего-то добиться. Не быть просителем, даже если сейчас спрос на рабочую силу на рынке значительно ниже предложения, не забывать, что вы отчасти такой же купец, как и ваш работодатель – так покажите «товар лицом». Заранее надо готовиться к собеседованию: предположить возможные вопросы и подготовить достойные ответы на них.

Иногда собеседование может быть дополнено тестированием. Чтобы к нему подготовиться, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Результаты вашего тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ваши показатели с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

Следует помнить, что отрицательный результат – тоже результат. Зато благодаря опыту в нужный момент вы будете чувствовать себя на своем десятом собеседовании гораздо увереннее, чем на первом. Главное при поиске работы – это терпение, настойчивость и немного риска.

### Контрольные вопросы

1. Как следует готовиться к собеседованию?
2. Как правильно вести себя на собеседовании?
3. Какие категории тестов вы можете назвать?

### Практическое задание

Опираясь на изученный материал, попытайтесь разыграть собеседование с участием двух человек: работодателя и претендента на рабочее место.

## Глава 11. КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ

Ведущее условие служебного роста – генерирование новых идей.

*Таранов П.С.  
Золотая книга руководителя*

---

- Адаптация в коллективе
  - Вступление в должность
  - Профессиональная компетентность – залог успеха
- 

Получить хорошую работу – важный шаг на пути успешной карьеры. Но удержаться на полученном месте – задача не из легких, особенно в условиях сильной конкуренции.

### 11. 1. Адаптация в коллективе

С чего следует начинать, придя на новую работу?

Как правило, полгода потребуется на то, чтобы правильно сориентироваться на новом рабочем месте: преждевременные, поспешные решения могут привести к необратимым последствиям. Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег.

С целью ознакомления с предприятием, надо изучить организационную структуру предприятия, познакомиться с основными подразделениями и их руководителями. Попробовать разобраться, как и кем принимаются решения. Часто самое важное и определяющее мнение может оказаться у того, кто держится в тени, но может оказывать влияние на руководство. Стоит обратить внимание, кто с кем общается, кто с кем дружит, постараться учесть стиль, принятый в этой организации. Главное – ощутить, какой в коллективе климат. Постараться учесть стиль, принятый в этой организации. Лучше всего в первое время не выделяться ни в худшую, ни в лучшую сторону. Это относится и к манере себя держать: не ставить себя выше или ниже окружающих. Приветливое дружелюбие – лучший ключ к признанию в новом коллективе<sup>18</sup>. Надо стараться поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвовать в конфликтах и склоках.

Знакомясь с коллегами, сразу же изъявляйте желание помочь всем, чем сможете, будьте внимательным к окружающим, обращайтесь за советом.

---

<sup>18</sup> Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России: практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 70.

Выберите себе формального и неформального наставника. Это поможет вам и в повышении квалификации, и в более «мягком вхождении» в работу коллектива». Первые один-два месяца на новой работе обычно становятся как бы испытательным сроком, даже если он и не предусмотрено. В это время формируется мнение о вас как о человеке и профессионале и вы сможете оценить, «что к чему и что почем» [16, с. 130].

Сегодня практически везде предусмотрен **испытательный срок**. Для его успешного прохождения можно предложить следующие рекомендации:

1) не сидите без дела. Такое часто бывает, когда какое-то задание уже выполнено, а другого еще не поступило. Можно изучить инструкции, подготовить документы, разобрать бумаги;

2) будьте инициативны, предлагайте новые идеи, участвуйте в проектах;

3) запомните имена ваших коллег, с которыми постоянно приходится общаться;

4) присмотритесь к обычаям и правилам, которые существуют в коллективе и постарайтесь соблюдать их.

Следует помнить, что за период испытательного срока оценивают не только вас, но и вы присматриваетесь к новой работе. И если вы почувствовали, что это не совсем то, что вы искали, лучше сразу откажитесь от данного предложения.

На новом месте, где ваше прошлые ошибки никому неизвестны, у вас появляется шанс создания нового имиджа, т.е. надо *относиться к испытательному сроку как к трамплину на пути к успешной карьере*.

Если вы пришли на должность руководителя, то вам также не помешает найти доброжелательно настроенных к вам членов коллектива, которые могли бы познакомить вас со всеми нюансами работы, лучше узнать характеры коллег, их склонности и интересы. Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимы как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Предлагается разбивать процесс адаптации к новой руководящей должности *на три этапа*:

1) внимать и настраиваться на плодотворную работу, но не пассивно, а в активной форме;

2) отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы;

3) реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования и контроля работы всех сотрудников.

Можно сформулировать **ряд правил, соблюдение которых поможет в адаптации:**

1. Ежедневно составляйте перечень задач, указывайте степень их важности и время, необходимое для выполнения каждой из них.
2. Постарайтесь разобраться, кто и как оценивает вашу работу, что входит в ваши обязанности.
3. Не следует стесняться переспрашивать, уточнять что-либо.
4. Вы не потеряете, а сэкономите время, если не будете чересчур торопливы.
5. Важно выполнять все квалифицированно и своевременно.
6. Необходимо вовремя начинать свой рабочий день, не тратя время на раскачки.

Для того чтобы правильно и четко владеть технической стороной дела, важно **уметь оценивать себя**, разбираться в своих достоинствах и недостатках. Своим развитием лучше заниматься самому по определенной системе. Многие даже не осознают своих талантов, своих сильных сторон. А при правильном их использовании на новой работе они способствуют успеху дела. Ошибки и недостатки, напротив, тормозят его, когда мы ничего не делаем для их устранения. Эти недостатки находятся в нас самих и препятствуют раскрытию способностей. Для скорейшего искоренения многих недостатков необходимо чаще и требовательнее спрашивать с себя, изменять способы своей деятельности, использовать передовые методы в работе. Не следует пренебрегать и таким методом воздействия, как **личное обаяние**. Обаяние всегда способствует успеху в профессиональной деятельности, расширению круга друзей, укреплению домашнего очага. Человеку будет легче осваивать новую работу, если он сумеет быть обаятельным, уверенным в себе, способным правильно себя оценить. Внимание к подобным качествам поможет обрести гармонию в общении с коллективом, а значит, и помочь деловому успеху. Обаяние – это неясная подача всех личностно-деловых качеств и умений новичка. Какие это качества?

Прежде всего, это интеллектуальный потенциал личности. Во-вторых, это психологические знания и умения. Они играют значительную роль при адаптации в новом коллективе, налаживании в нем коммуникационных связей. Психологическая подготовка позволяет избежать шаблона в утверждении личной репутации.

Человек не может быть один, ведь в обществе обязательно поддерживаются межличностные отношения. Поэтому необходимо присматриваться к людям, с которыми вам приходится иметь дело. Вступающему в должность руководителю необходимо знать, с кем и каким образом он будет в постоянном и непосредственном контакте. Как узнать ближе своих работников? Во-первых, начинать нужно с личного дела, хранящегося в отделе кадров. Некоторые руководители, проработав десяток лет с кем-

либо, так и не удосуживаются просмотреть личное дело работника. И вдруг с удивлением обнаруживают, что их коллега имеет много наград и благодарностей. **Изучение личных дел** своих подчиненных является неотъемлемой частью работы руководителя на первом этапе адаптации. Но это лишь малая доля того, что требуется знать о людях. Этого недостаточно, чтобы судить об интеллектуально-психологическом потенциале человека, необходимо наблюдать за человеком на деле.

Приступившему к работе руководителю нужно знать следующую **информацию о работниках коллектива:**

1. Профессиональную подготовку работника, способность выполнять определенный вид работы.

2. Социально-психологические качества личности, в частности умение взаимодействовать с окружающими в процессе совместной работы.

3. Деловые качества человека, т.е. его способность достигать намеченных целей.

4. Интеллектуальные возможности индивида: гибкость ума, сила воли, творческий потенциал, инициативность.

В первую очередь руководителю-новичку требуется временно отодвинуть собственное «Я» на второй план. Например, когда вы общаетесь с коллегами, необходимо следить за тем, чтобы ваши слова адресовались именно собеседнику, а не самому себе.

Начиная налаживать связи с окружающими, узнавая их характеры, способности, вы как руководитель находитесь в непосредственном контакте с подчиненными. И поэтому, *для более эффективной работы* вам необходимо:

- четко формулировать задачи, быть уверенным в том, что вас правильно поняли;

- предоставить подчиненному свободу выбора варианта исполнения задания;

- жёстко расставить приоритеты, если вы даете срочное задание при наличии других важных дел;

- определить круг делегированных полномочий. Помощники должны осознавать, какие вопросы решать самостоятельно, какие – нет;

- достичь полного взаимопонимания, психологической совместимости, что сэкономит ваше время и нервы;

- постоянно контролировать исполнение ваших заданий.

Умение распознать и оценить возможности и способности людей – это важное качество руководителя, особенно на первой стадии вступления в должность.

Итак, в первые дни на новой работе следует воспользоваться первым принципом хорошего менеджмента – **«залечь на дно»**, т.е. сохранять

спокойствие, выслушивать все, что вам говорят, самому говорите как можно меньше.

Вот **правила поведения менеджера** в течение первых нескольких недель:

1. Не будьте слишком самоуверенны, не пренебрегайте существующими правилами и традициями.

2. Будьте осторожны с введением новшеств.

3. Не давайте необдуманных обещаний.

4. Следует воздерживаться от поощрений, пока вы не будете точно уверены, кто именно заслуживает поощрения. Поощрять людей надо только за то, что они сделали в прошлом и будут продолжать делать в будущем.

5. Нельзя отдавать приказы, будто люди – ваши рабы. Подлинная власть проявляется в манере отдавать приказы спокойно и твердо.

6. Не обзаводитесь любимчиками – каждый жаждет похвалы и признания.

7. Не болтайте, не подумав. Будьте уверены, ваши слушатели берут на заметку каждое необдуманное высказывание.

8. Не заваливайте себя работой, делегируйте полномочия.

9. Не сваливайте вину на других. Доверие объединяет людей, а вина, возложенная на других, – разделяет.

10. Не пользуйтесь особыми привилегиями.

11. Не будьте слишком официальны или слишком фамильярны. Вы должны балансировать между интересами фирмы и интересами людей, которые вам подчиняются.

12. Необходимо сохранять дистанцию, к которой обязывает ваше положение.

## 11.2. Вступление в должность

Фирмы и организации могут сильно отличаться друг от друга по манере ведения дел. Поэтому многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному вступлению их в должности.

Полное **вступление в должность или введение в профессию** может потребовать от новичка знаний:

- 1) об организации, её история и развитие;
- 2) об общем характере предстоящей работы;
- 3) о правилах фирмы и мерах безопасности;
- 4) об услугах и пособиях сотрудникам;
- 5) о функциональных обязанностях;
- 6) о месте вашей должности в структуре отдела или фирмы;
- 7) о перспективе продвижения по службе;
- 8) об условиях труда (если они не указаны в подписанном контракте).

Вступление в должность подразумевает и представление руководящим работникам фирмы, с которыми вы будете иметь дело.

Ваши первые дни на новом месте стоит побыть в качестве наблюдателя. Накинуть на себя мантию социального антрополога и попытаться найти ответы на следующие вопросы:

1. Что люди носят? Ходят в одежде «строго в полоску» или в обычной? В каждой фирме вполне может существовать свой неписанный кодекс делового костюма.

2. Какие правила неукоснительно соблюдаются, и какие воспринимаются не совсем серьёзно? В некоторых фирмах разрешается многое, в то время как в других очень строго следят за тем, что можно и что нельзя делать сотрудникам.

3. Как люди, занимающие аналогичные с вами должности, ведут себя? На первых порах вам лучше принять стиль поведения своих сослуживцев, стоящих на одной с вами ступени иерархической лестнице.

4. Как напряженно трудятся коллеги? Есть ли в фирме дух соперничества или же работают по мере своих сил и умений?

5. Как коллеги относятся друг к другу? Встречаются ли вместе вне рабочей обстановки? Есть ли трения между некоторыми из сотрудников? Существует ли очередь на льготы?

6. Кто на самом деле командует парадом? Кто принимает решения? К чьим выводам и суждениям прислушиваются? Должность человека часто может не говорить об этом.

7. Чего конкретно ожидают от вас? Вам могли дать детальное описание ваших функциональных обязанностей или же весьма смутное представление о них. Только через некоторое время вы поймёте, какими вопросами именно вы должны заниматься.

### 11.3. Профессиональная компетентность – залог успеха

Человек на любой работе должен стремиться стать профессионалом. **Профессиональная компетентность** – это наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления производством и людьми, знание работы на конкретной управленческой должности

«Каждый менеджер, – говорил Р. Герстенберг, – должен профессионально знать, как выполнять свою работу. Он необязательно должен делать это теми же приемами, как кто-либо другой, но он должен знать, как это делать наилучшим образом, хотя и своим путем, в своей манере. Знания по управлению могут быть получены, если вы достаточно прилежны и усидчивы, чтобы добыть их из книг, достаточно проницательны и самокритичны, чтобы усвоить их из вашего опыта, и достаточно восприимчивы и скромны, чтобы извлечь их из опыта других. Никто здесь, в «Дженерал

моторс», не может рассчитывать на то, чтобы сначала получить работу, а только потом узнавать, как ее выполнять. У каждого руководителя так много обязанностей и они так тяжелы, что он не может себе позволить роскошь учиться на ошибках».

В течение первых дней и недель пребывания на новом рабочем месте нужно подавить искушение провести повсюду новой метлой. Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не надо пытаться что-либо в ней менять, пока не определите причины.

Даже если вас назначили на руководящую должность, и вы хотите улучшить работу, в первую очередь следует понять внутренний механизм функционирования организации, а не выметать один порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным. Для достижения своих целей и прогресса в карьере вам надо **уметь работать с людьми**.

Вот шесть **правил, чтобы понравиться людям**.

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Чаще улыбайтесь.
3. Помните, что каждому приятно слышать свое имя.
4. Будьте хорошим слушателем.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Искренне внушайте собеседнику сознание его значительности.

Практика показывает, что подавляющее большинство работающих (особенно в офисе) неизбежно имеет дело с документами. Это так называемая обязательная, стандартная документация, с которой необходимо уметь работать профессионально. Если вы этим не владеете, то ваша способность профессионально организовать информацию в целом весьма сомнительна.

Полезно документировать очень многое из того, что вы делаете. Можно завести специальную папку, куда собирать выдвинутые вами идеи, полученные похвалы, записи о прослушанных семинарах, поданные предложения, выполненные поручения и т.п., использовать календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

Что касается идей, то их надо беречь, а не расточительно разбрасывать.

Если вы работаете с клиентами, надо завести специальное досье, куда собирать все, что сможете узнать (дату рождения, чтобы поздравить при случае, хобби, семейное положение, наличие детей и их возраст и т.д.). Ключ к успеху – в умении работать с людьми, в том, чтобы они почувствовали какой-то неформальный интерес к себе с вашей стороны. Кстати, полезно, а порой необходимо, *знать как можно больше о конкурентах и коллегах*. Можно завести специальные папки или блокнот, хранить информацию на компьютере или в записной книжке, но главное – не забывать об этом, систематизировать свой архив и постоянно с ним работать.

Авторы надеются, что у вас не осталось сомнений в пользе правил персонального менеджмента, способствующих достижению успехов на

новой работе. Разумеется, советы и рекомендации, собранные в этой главе, не могут решить всех вопросов, касающихся адаптации на новом рабочем месте. Получить же в этой области образование почти нереально. Поскольку этому нас раньше никогда не учили, да и сейчас весьма проблематично получить какое-либо образование в этой сфере, целесообразнее всего заняться **самообразованием**. Полезный совет – надо читать ежемесячно или хотя бы ежеквартально по одной-две книжке на эту тему. Свежие идеи приносят неоценимую пользу.

### Резюме

Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Надо начинать работу в коллективе спокойно, но не быть и слишком пассивным.

Приветливое дружелюбие – лучший ключ к признанию в новом коллективе. Нужно стараться поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвовать в конфликтах и склоках.

Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимо как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа: активно внимать и настраиваться; отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы; реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования и контроля работы всех сотрудников.

Не надо стесняться переспрашивать, уточнять задания. Пока вы не почувствуете, что уяснили задачу, не следует торопиться приступать к ее осуществлению. Опыт покажет, что на этом время не теряется, а серьезно экономится, позволяя избегать лишних усилий, ошибок и недоразумений. Не надо откладывать работу на потом, не страшиться ее, а приниматься за дело незамедлительно.

Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают этим зачастую свою медлительность.

Полезно использовать календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов, постоянно обновлять свои знания и повышать квалификацию.

### Контрольные вопросы

1. Сформулируйте правила поведения в новом коллективе.
2. С чего следует начать освоение новой работы?

3. Назовите основные факторы, определяющие степень удовлетворенности работой.

4. Охарактеризуйте три этапа процесса адаптации к новой должности.

5. Что такое «эффективный» самоменеджмент в освоении новой работы?

### Практическое задание

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации:

- 1) Как пройти первые этапы адаптации в коллективе;
- 2) как освоить новую работу (должность);
- 3) как работать в новом коллективе без конфликтов.

## Глава 12. КАК ПРОДВИГАТЬСЯ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

Что может быть полезнее, чем научиться  
жить наилучшим для себя образом?

С. Моэм,  
английский писатель

- 
- Обзор личных достижений
  - Повышение квалификации и профессиональный рост
  - Развитие личных способностей
- 

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаешься, тем больше требуется усилий. Иерархическая лестница подобна движущемуся вниз эскалатору. Любая остановка – это путь вниз.

### 12.1. Обзор личных достижений

Как только вас окончательно назначили на должность, и вы приступили к выполнению служебных обязанностей, вы сможете почувствовать, что все уже сделано, – мол, с этих пор ваша карьера будет управляться сама собой. Вам может повезти, особенно если вы – талантливый молодой менеджер, и вы обнаружите, что ваши успехи тщательно планируются и рассчитываются отделом кадров. Однако не многие организации могут позволить себе предоставить вам опеку такой степени. Гораздо чаще бывает так, что вы должны представить отчет о проделанной работе, сначала за первые полгода, потом за каждый год в отдельности. Некоторые хорошо организованные фирмы проводят **ежегодную аттестацию**, во время которой ваш наставник или непосредственный начальник:

- 1) делает обзор ваших достижений;
- 2) определяет проблемы и подсказывает пути их решения;
- 3) советует, что вам следует улучшить в своей служебной деятельности;
- 4) дает рекомендации в отношении вашего будущего.

Хотя такие мероприятия встречаются с некоторой тревогой, вы можете из них извлечь пользу благодаря обратной связи, возникающей в ходе их проведения. Если вам не предоставили возможность пройти аттестацию, вы в любом случае должны провести ее *самостоятельно*, задав себе следующие вопросы:

- 1) Какую цель я ставил перед собой?

- 2) Достиг ли я ее? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?
- 3) Какой следующий шаг мне надо предпринять?
- 4) Какая подготовка мне нужна для этого?
- 5) Какими критериями я должен пользоваться для определения степени своего успеха?

Любой человек стремится не засиживаться долго на одной и той же должности, а как можно быстрее продвигаться по служебной лестнице.

Вашему вниманию предлагается **несколько законов карьерного роста** [45, с. 3]:

1. Будьте безукоризненно корректны с шефом и никогда не показывайте, что вы умнее его.
2. Постоянно интересуйтесь состоянием дел в фирме, будьте в курсе событий.
3. Не стесняйтесь предлагать свои идеи. Будьте инициативны.
4. Демонстрируйте верность компании и начальству.
5. Рационально организуйте свою работу.
6. Постоянно совершенствуйтесь. Получайте новые знания и навыки.
7. Установите сроки достижения своих целей.
8. Не останавливайтесь на достигнутом.
9. Учитесь сдерживать эмоции и преодолевать стресс.

## 12.2. Повышение квалификации и профессиональный рост

Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации. Изменения, происходящие в технологиях, организационных структурах, на рынке, в производственных отношениях, углубляются с каждым годом. Это заставляет заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. Однако далеко не все идут в ногу со временем, предпочитая пользоваться устаревшими знаниями, тем самым неизбежно отставая от жизни. *Саморазвитие – процесс непрерывный.*

Нужно постоянно повышать свою квалификацию, учиться на курсах, читать, включаться в работу профессиональных объединений и стараться там преуспевать.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям, следует напомнить о необходимости системного подхода к решению любой задачи. Если вы составили для себя модель профессиональных качеств, то надо определить четко подходящие для вас методы её достижения, сроки и бюджет обучения. Чем больше средств вы готовы выделить на своё образование, тем шире будут возможности выбора, эффективнее организация обучения и более сжатые сроки достижения желаемого результата. Для человека,

собирающегося сделать успешную карьеру, необходимы основы владения офисной техникой, в первую очередь компьютерной. Полезно, а порой просто необходимо знать иностранные языки, умение водить машину, что зачастую прямо указывается в требованиях к кандидату на престижную должность. А знания в области бизнеса и права обязательны для каждого руководителя и предпринимателя.

*Успех – вещь спорная.* То, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу. Победа не всегда соответствует своему определению. Постановка цели, которая и определяет содержание успеха при любой деятельности, является ее составной частью. Каждый человек видит успех по-своему. Для одних – это применение силовых приемов, другие видят свою победу в том, чтобы воздержаться от них. Задача вступающего в должность руководителя (для его прочного укрепления в коллективе) – добиться, чтобы все члены коллектива имели одинаковые представления об успехе.

Стремящийся сделать карьеру должен иметь в виду, что ему придется познать и темные стороны жизни, уяснить, что рецептов гарантированного успеха не бывает. Ошибается и тот, кто считает, что для достижения успеха на новой работе не надо сильно утруждаться, а требуется лишь везение.

Удача зависит от психологии конкретного человека, от его системы ценностей, от степени его самомотивации. Стремясь к победе в новом деле, важно трезво оценить реальность. Погоня же за иллюзиями может обернуться провалом.

*Что же нужно для профессионального успеха ?*

1. Личное желание занять более высокий пост (самомотивация).
2. Умение работать с людьми (коммуникационные навыки).
3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, надо удостовериться, что ваша работа служит достижению ваших целей, и не забывать об ответственности перед собой, которая включает:

- 1) честность перед самим собой в оценке своих способностей, квалификации, симпатий, надежд и страхов;
- 2) дисциплину в работе над собой и в достижении целей;
- 3) реалистичную оценку возможности достижения той или иной цели в сжатые сроки;
- 4) настойчивость и целеустремленность в достижении желаемого, умение не отступать при неудачах или под давлением чужого мнения;
- 5) активную жизненную позицию (не плыть по течению и не ждать счастливого случая);
- 6) умение делать выбор, идти на разумный риск.

## 12.3. Развитие личных способностей

После тщательного анализа своего нынешнего положения вы можете прийти к выводу, что все не так уж и плохо и пока нет смысла задумываться о смене работы.

Если работа приносит всё меньше удовлетворения, вам не стоит отчаиваться. Вы можете просто рассматривать её лишь как источник средств к существованию. Вам стоит поискать возможности самореализации на стороне: молочник может стать мэром; страховой агент – практикующим врачом; сторож – звездой местного театра.

Рассмотрим некоторые виды деятельности, которые первыми приходят на ум. Может быть, вы уже увлечены какими-нибудь из них. Вы можете больше времени уделять этим занятиям или расширить круг ваших интересов.

*Общественная жизнь.* Вы можете рассмотреть возможность выдвинуть свою кандидатуру на какую-нибудь выборную должность: в члены парламента, в мировые судьи, в общественные организации и т.д.

*Добровольная работа.* Это может быть связано со сбором средств на благотворительную деятельность, с помощью инвалидам и т.д.

*Самообразование.* Вы можете заняться повышением квалификации, выучить иностранный язык для поездки за границу во время отпуска, начать изучать живопись.

*Спорт.* Вы можете больше времени уделять спорту: волейболу, шейпингу, баскетболу и т.д.

*Культурная жизнь.* Вы можете принимать более активное участие в местном самодеятельном драматическом кружке, овладеть игрой на музыкальном инструменте и т.д.

*Хобби.* Вы можете обратить внимание на свои хобби и увлечения.

### Резюме

Любой человек стремится не засиживаться долго на одной и той же должности, а как можно быстрее продвигаться по служебной лестнице.

#### **Законы карьерного роста:**

1. Будьте безукоризненно корректны с шефом и никогда не показывайте, что вы умнее его.
2. Постоянно интересуйтесь состоянием дел в фирме, будьте в курсе событий.
3. Не стесняйтесь предлагать свои идеи. Будьте инициативны.
4. Демонстрируйте верность компании и начальству.
5. Рационально организуйте свою работу.
6. Необходимо постоянно самосовершенствоваться. Получайте новые знания и навыки.

7. Установите сроки достижения своих целей.

8. Не останавливайтесь на достигнутом.

9. Учитесь сдерживать эмоции и преодолевать стресс.

10. Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации. Саморазвитие – это непрерывный процесс.

Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, удостоверьтесь, что ваша работа служит достижению ваших целей.

### Контрольные вопросы

1. Назовите основные условия для служебного роста.

2. Что может считаться главным условием для служебного роста?

3. Как можно развить талант вне работы?

### Практическое задание

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации «Как продвигаться по служебной лестнице».

## Раздел III

# ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

## Глава 13. ЛИЧНОСТЬ И ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Человек в группе не является самим собой; он – одна из клеточек организма, столь же отличного от него, как клеточки Вашего тела отличаются от Вас.

*Джон Стейнбек, философ*

- 
- Личность в организации
  - Формирование групп и их структура
  - Лидерство и власть
  - Конфликты и их разрешение
- 

Крупнейшей заслугой исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, в свою очередь, использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Современные подходы в управлении все более базируются на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед материальными интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет основу культуры управления.

Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере.

Для успешного руководства менеджер должен многое знать о людях в коллективе, в котором он работает.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей, своих сил и способностей.

### 13.1. Личность в организации

Каждый человек – это личность, индивидуальность которой определяется жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым через отношение человека к окружающим явлениям и своеобразии его внутренних психических функций.

Термин «личность» обозначает индивида в совокупности социально значимых качеств и черт, выраженных в неповторимых особенностях его сознания и деятельности.

Личность в психологии – системное качество, приобретаемое индивидом в конкретной деятельности и общении, характеризующее его со стороны включенности в общественные отношения.

Человек не рождается личностью, он ею становится по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта. Становление личности происходит в процессе всей жизни человека. Личность начинает формироваться в раннем детстве, далее в процессе обучения в школе, в студенческих группах, а затем в различных трудовых коллективах, которые предъявляют соответствующие требования к поведению каждого человека. Формирование личности в коллективе происходит как путем невольного подражания общепринятым групповым нормам, так и путем сознательного усвоения требований коллектива.

Каждая личность является носителем того общего, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для всего коллектива. Но личности присущи также индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и т.д.

Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

Внутренняя структура личности включает ряд подструктур:

а) сложившаяся в сознании личности психологическая среда: система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрение;

б) психологические средства, возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;

в) психические свойства личности: характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;

г) физиологические, наследственные качества: темперамент и пр.

Рассмотрим содержание отдельных элементов социально-психологической структуры личности (рис. 13.1).

Потребность можно определить как нужду человека в чем-либо, побуждающую его к необходимости действий по реализации этой потребности.

Потребность всегда связана с деятельностью и определяет активность личности. С одной стороны, она стимулирует деятельность, выступает причиной ее. С другой стороны, сама деятельность, производство выступают основанием потребностей, обуславливают их.

Потребность выступает как единство объективной и субъективной ее сути. Объективная сторона – это конкретный предмет потребности. Субъективная – внутреннее восприятие человеком предмета потребности в своем сознании, отношение к нему, определенная степень притязания на этот предмет.



Рис. 13.1. Социально-психологическая структура личности

С объективной стороны потребность характеризуют следующие факторы:

- а) конкретный предмет нужды (потребности);
- б) объективная среда – ситуация удовлетворения потребности, благоприятствующая удовлетворению потребности;
- в) объективные средства удовлетворения потребности;

г) объективная ценность удовлетворения потребности и усилий, необходимых для ее удовлетворения.

С субъективной стороны потребность характеризуют:

а) образ предмета нужды (потребности) в создании личности;

б) субъективная среда: внутренняя система потребностей человека, уровень ее развития и состояние в данный момент;

в) субъективные средства: возможности (способности) личности удовлетворить потребность;

г) субъективная ценность удовлетворения потребности.

Определяемые производством потребности, в свою очередь, активно воздействуют на его развитие. Ведь и само производство возникает ради удовлетворения потребностей.

Потребности людей реализуются через их способности. Чтобы удовлетворить какую-то потребность, нужно приложить свои способности к созданию материальных и духовных ценностей.

Потребности развиваются вместе с развитием общества, никогда не достигая предела.

Именно постоянное воспроизводство такой неудовлетворенной потребности, вытекающее из закона возвышения потребностей, служит важным побуждением к человеческой деятельности и развитию производства.

Удовлетворяя потребности, которые возникли на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности. Их потребности не только расширяются, умножаются количественно, но и преобразуются качественно.

Важно, чтобы каждый человек умел разумно пользоваться постоянно растущими материальными и духовными возможностями, предоставляемыми ему обществом, видел их органичную связь с результатами своего труда.

В условиях даже одной и той же общественной среды потребности различны в зависимости от конкретных условий их жизнедеятельности и от их индивидуальных, личностных особенностей.

Осознанная личностью потребность становится ее интересом, преломляется в цели, желания, стремления к чему-либо, притязания на какой-то предмет потребности.

В психологическом механизме поведения личности важную роль играют ценностные ориентации, т.е. относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые выступают для нее как цель или средство удовлетворения своих потребностей.

Ценностные ориентации – это идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действитель-

ности и ориентации в ней. Система ценностных ориентаций выражает внутреннюю основу отношения личности к действительности.

С ценностными ориентациями тесно связаны социальные установки людей – их отношение к тем или иным явлениям. Социальные установки влияют на эмоциональную реакцию, отношение людей, например, к различным переменам в работе, требуют психологической подготовки нововведений.

Существенную роль в мотивации поступков людей играют их притязания и ожидаемость их удовлетворения. Удовлетворение притязаний повышает настроение и трудовую активность людей, создает атмосферу оптимизма.

Зная притязания и ожидания личности, руководитель может найти наиболее приемлемые формы регулирования поведения работника.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют качества интеллекта. Они проявляются в особенностях умственной деятельности человека, в специфике его умственных способностей. К таким качествам относятся:

- *Любознательность* – стремление человека узнать то новое, с чем он встречается в жизни, в труде, в учебе;
- *Глубина ума* – способность человека вскрыть суть явления;
- *Гибкость и подвижность ума* – способность быстро устанавливать новые отношения;
- *Логичность* – характеризует протекание мыслительного процесса.

*Воля* представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей. Уровень развития воли проявляется в следующих основных волевых свойствах личности:

- *Целеустремленность* – умение ставить и достигать общественно значимых целей;
- *Решительность* – умение быстро и продуманно выбрать цель и определить способы их достижения;
- *Настойчивость* – способность направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью;
- *Выдержка* – способность сдерживать физические и психические проявления;
- *Самостоятельность* – умение по собственной инициативе ставить цели, находить средства для их достижения.

В психологии различают следующие чувства личности: моральные, интеллектуальные и эстетические.

*Моральным чувством* называется эмоциональное отношение личности к поведению людей и своему собственному. *Интеллектуальные чувства* представляют собой переживания, возникающие в процессе умственной

деятельности. *Эстетические чувства* возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного.

**Способности.** Условиями осуществления того или иного вида деятельности являются способности человека, определяемые природными данными, а также опытом, навыками, умениями. Способности можно развить в процессе обучения и воспитания, активной общественной деятельности.

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека. Если поручить работнику ту работу, к которой он более расположен, которая больше соответствует его способностям, следует ожидать и лучшего результата работы, и лучшего взаимопонимания с работником.

**Характер.** Под характером понимают индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношения к людям и окружающей деятельности, в частности, к труду, своим обязанностям и долгу.

Характер не дается человеку от рождения, а формируется в процессе активной общественно-полезной деятельности. Семья, школа, вуз, трудовой коллектив – все эти сферы существенно влияют на утверждение и формирование характера.

Отношение к себе зависит от того, как человек сам оценивает свои действия, свои достоинства и недостатки. Умение объективно оценивать себя помогает вырабатывать такие черты характера, как скромность и принципиальность. А вот повышенное самомнение, высокомерие являются отрицательными чертами характера, ведущими к неуживчивости в коллективе, к конфликтным ситуациям.

Отношение к людям характеризуется такими положительными чертами характера, как вежливость, общительность, доброжелательность, и, наоборот, отрицательными – замкнутость, грубость, бестактность и др.

Трудолюбие человека, добросовестность, аккуратность, старательность – это черты характеризуют отношение человека к общественному долгу, труду. Им противостоят – пассивность, лень, небрежность и др.

Эмоциями называют реакцию человека на окружающие его явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Многообразие жизненных ситуаций вызывает многообразие эмоций: положительных, отрицательных, сильных, слабых и др.

Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта. В этом состоянии человек, как правило, теряет контроль над собой, становится неуправляемым, способным на поступки, которые никогда бы не совершил в обычном состоянии.

Эмоции и чувства являются активными и сильными стимуляторами деятельности нервной системы.

Основу мыслительной деятельности человека составляют мышление, память и воображение.

Мышление реализуется через процессы анализа, синтеза и обобщения.

Память человека может быть зрительной, слуховой, двигательной и смешанной.

Воображение позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития. Воображение способствует увлеченности, придает труду творческий характер, позволяет, например, активно заниматься изобретательством и рационализаторством. Увлеченные люди, как правило, легче преодолевают трудности.

Поведение человека зависит не только от социальных условий, но и от его природных особенностей. Такие особенности определяет темперамент, который сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия личности.

Темперамент – это индивидуальные особенности личности, характеризующие скорость и ритм протекания ее психических процессов, степень устойчивости чувств.

Принято по темпераменту различать холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Темперамент человеку дан от природы.

Холерики отличаются большой работоспособностью, энергичны, активны. Работать могут с подъемом, умеют преодолевать трудности. Но волна подъема может быстро смениться периодом упадка настроения. Холерик легко возбуждается, вспыльчив, говорит быстро, интонация колеблется.

Его отличают сильное возбуждение и слабое торможение. Это крайне неуравновешенный человек. Холерик увлеченно отдается любимому делу, заряжает своей энергией других людей, но в работе для него характерна цикличность. Ему трудно сдерживать проявление своих эмоций, он зачастую бывает излишне прямолинеен и резок.

Сангвиник жизнерадостен, легко сходится с людьми, быстро переключается с одного вида работы на другой, не любит однообразную работу. Эмоции ему подвластны, хорошо владеет собой, быстро осваивается в новой обстановке, оптимистичен. Говорит громко, отчетливо, с выразительной жестикуляцией.

Сангвиник легко схватывает новое, гибок в общении с окружающими людьми, он в большей мере, чем люди с другим типом темперамента, отвечает требованиям, предъявляемым к руководителю.

Флегматик отличается замедленной реакцией. Медленно переключается с одной работы на другую, малоактивен, долго приспособляется к новой обстановке. Для побуждения к действию нужен определенный

импульс, толчок. Флегматик обладает терпением, выдержкой, говорит спокойно, без видимых эмоций.

Это человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях, спокойный и ровный в отношениях с людьми. Он сдержан, рассудителен, медлителен и стрессоустойчив. Но он трудно приспосабливается к изменившейся обстановке, у него наблюдается бедность эмоций, поэтому он трудно сходится с людьми.

Меланхолик впечатлителен, легко раним, эмоционален. У него часто возникает паническое настроение, уныние, тоска. Болезненно переносит неудачи, нерешителен, осторожен. Это, как правило, стеснительный человек, трудно находящий контакт с другими людьми. Он обидчив, нуждается в поддержке и в помощи, чувствует себя уверенно только в привычной, знакомой обстановке. Чтобы добиться от меланхолика эффективной работы, нужен постоянный энергичный нажим и контроль со стороны руководителя.

В «чистом» виде люди с ярко выраженным типом темперамента встречаются редко, но, тем не менее, каждый человек тяготеет к тому или иному типу темперамента.

Несмотря на природную основу темперамента, заложенную в человеке, при желании можно выработать в процессе самовоспитания качества черты, характерные для другого темперамента.

Внешняя социальная структура личности работника характеризуется принадлежностью к различным социальным группам. Такие группы могут быть, например, социально-демографическими (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, семейные и несемейные), профессионально-квалификационными (принадлежность к различным профессиям, различия в квалификации, должностном статусе и т.п.), по уровню общего и специального образования.

Люди могут входить и в другие группы, отличающиеся своей психологией поведения: партийные, национальные, территориальные, религиозные группы, различные формальные и неформальные объединения людей.

Важно, чтобы руководитель мог учитывать в своей деятельности особенности психологии и поведения каждого подчиненного. Однако, прежде всего, следует учитывать общие особенности, характерные для любой личности.

Во-первых, нужно исходить из того, что личность в принципе неповторима, индивидуальна. В мире не найти даже двух абсолютно похожих людей.

Во-вторых, существуют достаточно стойкие и многообразные психологические механизмы активной самозащиты личности от всякого воздействия, которое покажется личности ненужным, обидным, задевающим чувство личного достоинства. Например, прочная уверенность каждого, что он

хороший человек, полезный член общества, вызывает противодействие, болезненное отношение к любым критическим замечаниям. Или другой пример. Человек не хочет видеть и слышать неприятные вещи. И если на кого-то «набрасываются» с грубой критикой, ставят в неприятное положение, устраивают разнос, то у такого человека могут «отключиться» органы зрения и слуха.

Нередко человеку кажется, что его обижают, унижают. Поэтому, если даже внешне и трудно бороться с обидчиком, то внутренне человек борется: возвышает себя, принижает другого.

Человек способен рационализировать свое неправильное поведение. Например, для всех может быть ясно, что работник не прав, но он свое поведение объясняет таким образом, будто бы так и надо.

Человеку свойственны самоанализ, умение находить у себя недостатки. Но иные люди облегчают себя сознанием того, что и у других есть недостатки, мало того, активно критикуют других за те недостатки, которые присущи им самим.

## 13.2. Формирование групп и их структура

Человек не может жить вне общества людей, которые живут и действуют в каких-то группах (семья, класс, школа, спортивная секция, дружеская компания, трудовой коллектив и т.д.). Именно участие в таких группах дает возможность человеку развиваться. В продолжительных и повседневных контактах люди учатся ценить друг друга, считаясь с индивидуальными особенностями каждого.

Понятие «группа» трактуется по-разному в системе разных научных дисциплин и подходов. Так, Г.М. Андреева приводит определение *условных* групп: это объединения людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований.

*Реальные* группы – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность группе. Группы делятся на **большие и малые (контактные)**, в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

**Малые группы** – это два или более лиц, непосредственно взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

На производстве группы делятся на формальные и неформальные.

*Формальные* – это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определена в

нормативных документах «Положение о подразделении». Среди формальных групп выделяют *команды* – соподчиненные группы руководителя – лидера и его сотрудников, *рабочие* (целевые) группы, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания, *комитеты* – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (правление банка, совет директоров). По признаку выполнения формальной группой общественно – значимой работы выделяют понятие «**трудоу коллектив**».

Трудовой коллектив – это рабочая группа, достигшая высокого уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп.

*Формальная группа имеет следующие особенности:*

1. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

2. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

1. Вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими – вышестоящими и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

2. Функциональная организация, в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

3. Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

*Неформальные группы* образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

К основным характеристикам группы относят её состав, структуру, процессы, ценности, систему норм, санкций.

**Состав группы** зависит от её вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров. К примеру, для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим при-

знакам такие группы населения: половые, возрастные, по семейному положению, по доходам, по образованию, по характеру труда и т.д.

**Структура группы**, в зависимости от целей исследования и условий, выделяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений «власть – подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п.

**Групповые процессы** – это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

**Групповые нормы** – это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при надлежащем поведении принимает **санкции**, направленные на корректировку (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют **потенциал группы**. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и её членов.

### **Факторы группового поведения**

Выделяют следующие основные факторы группового поведения:

**1. Профессиональная работанность группы** формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимответственности и др.

**2. Морально-психологическая сплоченность.** Для этого фактора характерны нормы взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе.

**3. Межличностная совместимость.** Предполагает психологическую готовность работников сотрудничать друг с другом.

**4. Целеустремленность и демократичность.** В основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Например, целевая установка может быть навязана руководством или вырабатываться сообща всеми сотрудниками. Демократизм отношений может проявляться в совместном обсуждении управленческих решений и в стимулировании инициативных предложений, исходящих от группы.

### 5. *Продуктивность и удовлетворенность результатами труда.*

Этот фактор является показателем профессионально-групповых усилий, и показывает насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда её работников начисляется по конечным результатам.

Успешная трудовая деятельность профессиональной группы зависит и от других факторов, которые можно назвать переменными:

- ❖ групповой уровень притязаний, то есть настроенность работников на достижение результатов;
- ❖ квалификационный потенциал;
- ❖ требования к конечному результату, который определяет качество групповой работы;
- ❖ взаимодействие с другими профессиональными группами (успешное или нет);
- ❖ половозрастной состав группы;
- ❖ внутригрупповые межличностные коммуникации, нарушение которых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество;
- ❖ позиции, которые могут быть единоличными или переменными, когда в тех или иных ситуациях лидером оказывается кто-то из работников;
- ❖ постоянство профессиональной группы или временный характер её работы.

Но самым важным переменным фактором работы профессиональной группы является *групповая норма производительности*, которая оказывается осью всех внутригрупповых отношений.

Первичный трудовой коллектив – это структура, не имеющая дальнейшего административного деления, часть трудового коллектива организации. Например, первичным трудовым коллективом на заводе или стройке является бригада рабочих.

В первичном трудовом коллективе процессы достижения производственных и воспитательных целей конкретизируются, связь личных, групповых (коллективных) и государственных интересов выражается непосредственно, осуществляются наиболее частые и устойчивые межличностные контакты, складываются отношения коллективизма.

Люди в первичном трудовом коллективе работают в непосредственном контакте и взаимодействии, непосредственно контактирует с каждым из подчиненных и руководитель данного коллектива.

В первичном трудовом коллективе формируются социально-психологические характеристики данного коллектива: ценностные ориентации, нормы, установки, настроения, традиции, морально-психологический климат.

Ценностная ориентация группы рассматривается как социально-обусловленная направленность сознания и поведения группы, имеющая общественную и групповую значимость, выражающуюся в предпочтительности отношений к тем или иным объектам.

Социальная установка – это состояние готовности коллектива к определенной оценке ситуации и способу деятельности в ней, предрасположенности к тем или иным событиям, людям, предметам.

Традиция – это способ реализации устойчивых общественных отношений, поддерживаемых силой общественного мнения, коллективных привычек и убеждений.

Морально-психологический климат – преобладающий в коллективе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в который включаются настроения людей, их эмоциональные переживания и волнения, отношения друг к другу, окружающим событиям.

В социальной психологии различают понятия формального и неформального лидера коллектива. Формальный лидер – это официальный руководитель коллектива, например заведующий кафедрой. Неформальный лидер – это человек, не наделенный формальными полномочиями руководителя, но в значимых ситуациях способный оказывать существенное влияние на поведение остальных членов группы.

Любая организация, как производственный коллектив, формируется из различных людей, отличающихся возрастом, полом, уровнем образования, типом темперамента, профессией, квалификацией, способностями, другими типологическими признаками и личными качествами.

Для руководителя коллектива проблема заключается в том, чтобы из этих разных людей организовать коллектив единомышленников, способный слаженно, дружно и эффективно решать сложные производственные и социальные задачи. Таким образом, речь идет о формировании сплоченного коллектива.

Сплоченность является одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности. Детерминантами сплоченности являются:

**1. Время существования группы.** Слишком короткий срок не позволяет достигнуть высокого уровня сплоченности, а слишком длинный может привести к снижению достигнутого уровня.

**2. Размер группы.** Увеличение количества членов группы (свыше девяти человек) может повлечь за собой снижение сплоченности.

**3. Возраст членов группы.** Более сплоченными являются единообразные по возрасту коллективы.

**4. Внешняя угроза.** Наличие внешней угрозы повышает сплоченность группы. Руководитель часто не учитывает, что исчезновение внешней угрозы часто приводит к нарушению сплоченности.

**5. Предшествующий успех.** Гордость за совместные достижения влечет за собой усиление сплоченности. Неудачи, напротив, подрывают ее. Общие установки и ценностные ориентации также способствуют сплочению группы. Например, религия и этика.

Нельзя забывать, что высокие требования к вхождению в группу, сложные ритуалы и ее престижность делают группу более сплоченной. Изоляция от других людей усиливает взаимодействие и взаимозависимость членов группы. Росту сплоченности способствуют демократичность процедур, участие членов группы в принятии решений.

Сплоченный коллектив отличают, прежде всего, такие качества: общность чувств и желаний его членов; стремление быть вместе, трудиться совместно; наличие общегрупповых норм, ценностей и общей положительности цели; способность воспитательного воздействия на членов коллектива, слаженность в любой обстановке, чувство взаимной ответственности и взаимопомощи.

У коллективов, как и у людей, есть свой характер, и их поведение невозможно точно предсказать, но по мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных стадий. По этим стадиям можно судить о состоянии развития коллектива.

Этот ряд можно представить таким образом:

**Стадия первая – «притирка».** На первый взгляд, новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все это влезть.

Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевленная коллективная работа фактически отсутствует.

**Стадия вторая – «ближний бой».** Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают большие значения, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство.

**Стадия третья – «экспериментирование».** Потенциал коллектива возрастает и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия и интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать и принимаются меры по повышению производительности.

**Стадия четвертая – «эффективность».** Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании ресурсов, времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистично и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

**Стадия пятая – «зрелость».** В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества – команду и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

**Стадия шестая – «старение».** Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачами нового времени. Длительное время структура, функции, положения и методы работы не меняются. Коллективу ещё удаётся за счёт опыта и былого мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

**Стадия седьмая – «смерть».** Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума.

### 13.3. Лидерство и власть

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Быть просто хорошим руководителем для современной организации мало. Только те из них, которые развили в себе лидерские качества, умение влиять на других, приобрели набор мощных средств, которые можно использовать для успешного руководства.

Вопросы лидерства вызвали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора. Было проведено очень много исследо-

ваний. Тем не менее, все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

В любой группе есть свой лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначается официально, извне, а лидер выдвигается “снизу”. Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется **формальным лидерством**. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющей меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть, и любовью работников. Быть менеджером еще не означает автоматически стать лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере лидером в организации скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник – директор завода.

**Неформальный лидер** – это член коллектива, собирающий относительно большое число голосов при любой ситуации выбора, иначе говоря, является предпочитаемым. С точки зрения группой деятельности функции неформального лидера сводятся к двум основным.

Во-первых, он устанавливает: доброжелательность, ответственность, взаимопонимание или негативные формы поведения группы: агрессивность, обособленность, стяжательство и пр.

Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, высказывая взглядом, жестом или словом свою оценку действий члена группы. К лидеру добровольно и не всегда осознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего товарища. Административные выговоры, приказы, беседы, проработки начальства и лекции часто оказывают более слабое действие на поведение члена группы, чем один жест порицания неформального лидера или молчаливое выражение группового неодобрения. Но не следует думать, что коллектив в состоянии оказывать безграничное воспитательное воздействие на любого своего члена. Более точна защитная функция малой неформальной группы: если ее оценка поступка своего члена разойдется с оценкой коллек-

тива, это сведет на нет все попытки морально-воспитательного воздействия руководства.

Особенно велика воспитательная роль неформального лидера группы. Социальная психология разграничивает, но не противопоставляет понятия руководства и лидерства. **Руководство** – это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем – посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм. **Лидерство** – процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, с лидерством – психологическое влияние данного лица на членов группы.

Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях, с которыми сталкивается группа в своей деятельности. Однако с точки зрения групповых целей лидерство может быть как позитивным, так и негативным. Выделяют два полярных типа лидерства – инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный (деловой) лидер – член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер – член группы, берущий на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

В позитивном плане эмоциональный лидер стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы в проблемных ситуациях, и тем самым способствует достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности. В негативном плане эмоциональный лидер под влиянием неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, истерических реакций, асоциального поведения группы.

Между этими полярными типами неформальных лидеров распределены все остальные. Основные функции, которые выполняет лидер, это:

- 1) распределение ролей, обязанностей, заданий;
- 2) контроль поведения каждого члена группы;
- 3) планирование действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей;
- 4) представление коллективных интересов, воли, желаний;
- 5) функция арбитра (выступает как судья, прокурор, защитник и утешитель);

6) функция эталона (модель поведения для остальных членов группы);  
7) функция символа группы (их имена присваивают всему движению и косвенно его участникам);

8) функция носителя ответственности (освобождает членов группы от индивидуальной ответственности за личные решения и действия);

9) функция “отца” (истинный лидер – это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувств преданности, отеческая роль его во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях);

10) функция носителя групповой вины (иногда лидера в этой функции называют козлом отпущения; действительно, негативный лидер в том случае, когда группа выйдет из проблемной ситуации, окажется объектом нападков и обвинений; это происходит в тех случаях, когда группа утратит иллюзии относительно действительных целей и личности своего лидера).

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей. Он не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Здесь нельзя ни вспомнить легенду М. Горького “Данко”. («Посмотрели на него и увидели, что он лучший из всех, потому что в очах его светилось много силы и живого огня.

– Веди ты нас! – сказали они.

Повел их Данко. Дружно все пошли за ним – верили в него»). Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются выше, чем соответствующие качества остальных членов группы .

Почему человек становится лидером? Лидеру присущи следующие притягательные психологические качества:

- уверенность в себе;
- острый и гибкий ум;
- компетентность как доскональное знание своего дела;
- сильная воля;
- умение понять особенности психологии людей;
- организаторские способности.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для

оптимального решения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера. В исследованиях Б.Д. Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер).

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер – это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем необязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т.д.);

3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует, несомненно, связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценить ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Когда руководители жалуются, что им не хватает влияния, они имеют в виду, что их идеи, нужды, взгляды, чувства и замечания недостаточно принимаются во внимание теми, кто принимает решения или исполняет их. С точки зрения эффективности коллектива целесообразнее всего, если руководитель является одновременно и деловым его лидером.

Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на

применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер же выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнёров, но эти санкции носят неформальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Можно утверждать, что как бы ни стремился человек стать лидером (а это мечта многих), он им никогда не станет, если окружающие не воспримут его как лидера.

А вот в руководстве дело обстоит совсем иначе. Руководитель нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчинённые соответствующим этой роли или нет. В общем, руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический.

Т а б л и ц а 13.1

Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа его действий	Его видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи, различие между лидером и руководителем проводится по многим позициям. Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Менеджеры обеспечивают достижение цели подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они кладут доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений при управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни.

Эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей<sup>19</sup>.

“Эффективным” лидером, отвечающим новой философии управления, считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса.

Чем завоевывается сейчас авторитет? Современная теория управления убеждает в том, что это:

- Высокий профессионализм и стремление к кооперативному, совместному стилю управления.

«Эффективный» лидер:

- Доступен любому работнику, тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен;

- Глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительной частью работников;

- Не терпит кабинетного стиля, предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом;

- Терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;

- В трудные моменты не стремится найти виноватого, отдает предпочтение устной информации перед письменной;

- При выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников своей организации – людей, имеющих близкие ему управленческие ценности, и лишь в особых случаях приглашает специалистов со стороны.

Изложенные черты лидера определяют особенности его поведения:

Во-первых, распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль – доверию. Это отражает переход от отношений типа “начальник – подчиненный” к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехе дела.

Во-вторых, руководители-новаторы стремятся развивать коллективные формы работы единой «командой», что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами рабочих групп.

В-третьих, в отличие от бюрократов-консерваторов руководители-новаторы всегда открыты для новых идей от коллег, подчиненных, клиентов.

---

<sup>19</sup> Виханчкий О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. М.: Гардарики, 1996.

У таких руководителей свободное высказывание идей и обмен мнениями становится естественной средой взаимоотношений.

В-четвертых, руководитель-новатор всемерно стремится создать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, он старается не ущемлять интересы одних работников за счет других, с готовностью и публично признает заслуги сотрудников.

Сегодня нужны лидеры, умеющие выводить организацию из кризисных ситуаций.

Характерные черты деятельности «лидера-кризисника»:

- Желание стать лидером в сложных ситуациях и находить удовольствие в исполнении этой роли;

- Стремление к состязательности во всем и всегда;

- Высокая адаптационная способность;

- Вкус к инновациям;

- Отсутствие боязни провалов, использование их как новые отправные точки развития.

Эффективный лидер должен всегда стремиться к сочетанию всех возможных и имеющихся у него источников власти, т.к. это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Т а б л и ц а 13.2

Влияние лидеров на окружение

Слабое влияние	Сильное влияние
Чувствует себя недооцененным	Ценится окружающими
Не имеет представления о процессе влияния	Понимает процесс влияния
Его воздействие на окружающих мало	Оказывает значительное воздействие на окружающих
Одевается не соответствующим случаю образом	Одевается соответствующим случаю образом
Имеет неубедительный внешний вид	Имеет убедительный внешний вид
Нечетко излагает свои мысли	Ясно излагает свои мысли
Испытывает нехватку уверенности в себе	Уверен в себе
Ведет себя вызывающе	Ведет себя не вызывающе, но уверенно
Не имеет хороших личных отношений с людьми	Устанавливает хорошее взаимопонимание
Не способен поощрять окружающих	Вознаграждает требуемое поведение
Имеет негативное представление о себе	Имеет реалистическое представление о себе
Отдает нечеткие указания	Дает четкие указания
Не имеет стратегии влияния на группу	Развивает стратегию влияния на группы
Испытывает нехватку настойчивости	Стремится быть настойчивым
Не умеет выслушивать других	Эффективно прислушивается к другим

Наличие лидерских качеств также можно определить по умению руководителя влиять на людей. Руководители, развившие в себе умение влиять

на других, приобрели набор могущественных средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность и способствуют признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим. Руководители, развившие в себе способность к высокой влиятельности, имеют тенденцию проявлять характеристики, приводимые здесь справа, те же, кто имеют низкую влиятельность, проявляют характеристики, перечисленные слева.

Конечно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на сотрудников. Наделенный властью, менеджер может требовать от них неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. В результате можно выделить семь разновидностей власти:

1. *Власть принуждения.* Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Этот вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве «помощников» выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.

2. *Власть влияния.* Взаимодействие менеджера с начальством дает ему косвенную власть. От этого сила власти приобретает совокупный характер.

3. *Власть компетенции.* Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности становится наделенным правом выступать в качестве эксперта.

4. *Власть информации.* Люди постоянно испытывают потребность в различной информации. Менеджер регулирует доступ их к информации, тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей.

5. *Власть должностного положения.* Чем выше должностное положение, тем выше степень властного влияния. Процесс общения завязывается по вертикали подчинения, а уже потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

6. *Власть авторитета.* Менеджер, пользующийся авторитетом, осуществляет своё влияние без проявления своей властной уполномоченности. Люди без протеста «повинуются» авторитетному руководителю.

7. *Власть награждать (и миловать).* Сотрудники, как правило, следуют за тем, кто имеет право награждать и миловать. Все хотят достигать цели, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется большим признанием. Его власть может подняться до значительных высот.

Как видно, лидер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно.

## 13.4. Конфликты и их разрешение

**Конфликт** – это противоречие, возникающее между людьми в процессе решения тех или иных вопросов.

В конфликте одна из сторон требует, ждёт изменения поведения партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме. И это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственной работы на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психологическом состоянии.

Общепризнанными признаками конфликтов являются<sup>20</sup>: вскрывающиеся противоречия либо в мотивационной структуре отдельного человека, либо в системе интересов социальной группы; необходимость осуществления выбора и соответствующего отказа от альтернативной возможности. Ко всему сказанному необходимо добавить еще один, третий признак конфликта (который до настоящего времени остается в тени и поэтому практически не изучен). Он связан с тем, что любая конфликтная ситуация характеризуется неопределенностью и непредсказуемостью своего исхода. До разрешения ситуации заранее невозможно точно предсказать, чем же завершится данный конфликт. Видимо, эта неопределенность и непредсказуемость исхода конфликта – даже более существенные причины конфликтофобий. Любой конфликт всегда является разрывом субъектной непрерывности или целостности социальной жизни группы, после которого может быть несколько вариантов дальнейшего развития, и некоторые пути могут быть прогрессивные, а иные – нет. Эти неопределенность и неизвестность порождают интенсивное эмоциональное переживание.

Исходя из этого, необходимо указать еще на один, четвертый признак конфликта, связанный с обязательным эмоциональным напряжением, сопровождающим практически все конфликтные ситуации. Как правило, эмоции, развивающиеся в конфликте, отрицательные: обида, раздражение, злость, тревога, страх, приводящие к активно- и пассивно-оборонительному поведению, что зачастую сопровождается значительными физиологическими и психическими изменениями человека, участвующего в конфликте.

Конфликты делятся на естественные и искусственные. Естественные конфликты возникают сами собой, когда выявляется большое несоответствие между внешним представлением о человеке, организации или деятель-

---

<sup>20</sup> Лигинчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности. Учебный курс -www.e-college.ru

ности и собственным представлением человека о себе, организации или деятельности. В процессе конфликта это несоответствие, накопившаяся напряженность в отношениях людей снимаются и какое-то время сохраняется уровень соответствия.

Искусственные конфликты создаются людьми для реализации определенных целей, в том числе для снятия накопившегося стресса.

Конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). Первые приносят пользу делу, вторые – вред. От первых уходить нельзя, от вторых – необходимо.

Большое место при создании конфликтов занимает интрига – преднамеренное, умышленное запутывание людей, чтобы вынудить их действовать по задуманному сценарию на пользу или во вред какому-либо лицу или организации. Уменьшать возможность развития интриг можно за счет:

- формирования устойчивых личных представлений о явлениях и процессах (нельзя быть «флюгером» в одном и том же коллективе);
- создания допустимой информационной прозрачности на всех уровнях деятельности;
- формирования организационной культуры коллектива и компании;
- создания сплоченных целеустремленных коллективов.

По степени вовлечения сотрудников в конфликты их можно разделить:

1. *на горизонтальные* – в них вовлечены сотрудники, не состоящие в подчинении друг другу;
2. *на смешанные* – в них вовлечены сотрудники как находящиеся в подчинении друг другу, так и в таких взаимоотношениях не состоящие;
3. *на вертикальные* – в них вовлечены сотрудники, находящиеся в подчиненном положении.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т.е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80 % их числа. Они наиболее нежелательны для руководителя, ведь руководитель, участвуя в этом конфликте, «связан по рукам и ногам». Ибо каждое действие и распоряжение в данном случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется, как правило, домыслами, преимущественно негативного свойства. Тем самым конфликт углубляется.

Существуют и так называемые эмоциональные конфликты, источников которых чаще всего бывают: недоверие, мнительность, основанные не на объективных факторах, а на субъективных причинах.

Именно такие конфликты могут вызвать «взрывоопасные» ситуации в коллективе.

Самое серьезное влияние на формирование внутри организации «взрывоопасной» конфликтной ситуации в последнее время оказывают процедуры увольнения сотрудников. Руководителей порой мало волнуют чувства и переживания увольняемого работника, который по тем или иным причинам не по своей воле попадает под сокращение штата или в силу серьезных мотивов самостоятельно изъявляет желание покинуть организацию.

Причины, на которые ссылается сотрудник при увольнении по собственной инициативе, и подлинные мотивы, побудившие его к такому непопулярному в наше время шагу, могут существенно отличаться. Следует в каждом случае определить истинную причину увольнения сотрудника, правильно ее оценить и принять решение о целесообразности в данной ситуации попыток удержания данного лица в коллективе либо о реализации процедуры его бесконфликтного увольнения. Каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, важно, чтобы он покидал организацию без чувства обиды, раздражения и мести. Только в этом случае можно надеяться на то, что уволенный сотрудник не предпримет целенаправленных действий, которые могут спровоцировать конфликт.

Основным, базовым понятием конфликта является понятие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация предполагает наличие двух основных структурных составляющих – *участников конфликта* (оппонентов) и *предмета конфликта*.

Участники конфликта в силу различной сложности их структуры не одинаковы между собой “по силе”. Эта характеристика называется рангом оппонента. Если человек, участник конфликта, выступает в конфликте лишь от своего имени и преследует только свои личные интересы и цели, то его относят к оппоненту первого ранга. Если в конфликт вступает группа отдельных индивидуумов, преследующих общую групповую цель, то речь идет об оппоненте второго ранга. Оппонентом третьего ранга считается структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом простых групп второго ранга. Оппонентом нулевого ранга можно считать человека, который в противоречии с самим собой вырабатывает свою собственную позицию.

Первопричина, лежащая в основе конфликтной ситуации, является предметом конфликта. Это второй неперемный элемент конфликтной ситуации. Определение предмета конфликта – наиболее сложная, но основная задача, решаемая одновременно с выявлением причин конфликта.

Между предметом конфликта и участником конфликта в процессе развития всех его стадий возникают различной сложности отношения.

Для того чтобы произошел конфликт, необходимы участники (оппоненты), цель их действий, т.е. предмет конфликта, а также определенные действия со стороны оппонентов. Такие действия называют **инцидентом**.

Таким образом, конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент (действия участников конфликта). Конфликтная ситуация сможет существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов, она может передаваться “по наследству” и переходить к новым оппонентам даже в том случае, когда причины конфликта уже исчезли.

Инцидент может возникнуть как по инициативе оппонентов (или одного из них), так и по объективным причинам, независимо от их воли и желания (например, срыв важного задания или вследствие ошибки руководителя).

Конфликтная ситуация и инцидент относительно независимы друг от друга. Так, например, конфликтная ситуация может в своей основе иметь объективные обстоятельства, а инцидент возникнуть неожиданно. С другой стороны, конфликтная ситуация (а также и инцидент) может создаваться оппонентом намеренно, ради достижения определенных целей. Ситуация может быть также порождена им без цели или даже во вред себе по причинам психологического свойства. В зависимости от причин и целей по типу выделяются четыре вида конфликтных ситуаций и четыре типа инцидентов по характеру их возникновения:

1. Объективные целенаправленные;
2. Объективные нецеленаправленные;
3. Субъективные целенаправленные;
4. Субъективные нецеленаправленные;

И те, и другие по форме могут быть скрытыми и явными, сглаженными и острыми.

Задача оптимизации социально-психологического климата коллективов диктует настоятельную необходимость выявления причин возникновения конфликтов между их членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи – разработка социально-психологической типологии конфликтов. В основе этой типологии лежат взаимосвязи людей в рамках их отношений в первичном производственном коллективе.

Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер.

Во-вторых, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении.

В-третьих, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному первичному производственному коллективу.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи<sup>21</sup>:

**Мотивационные конфликты.** На первый взгляд, в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недооцениваются психологические потребности. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства, самореализация.

Применим в исследовании конфликтов подход, учитывающий эти человеческие потребности. Всегда ли ваша позиция в конфликте достаточно защищена? Постоянная “недогрузка” на производстве и соответственно низкий социальный статус могут явиться серьезными “нарушителями спокойствия”. Чувство собственного достоинства – это альфа и омега, и все, что его ущемляет, пробуждает огромную энергию, нацеленную на конфликт. К тому же результату ведет и “перегрузка”, которая должна получать признание, что не всегда возможно. В результате “перерабатывающему” еще и предъявляются претензии, чтобы обосновать то, что результат его деятельности отличается от ожидаемого.

**Конфликты коммуникации.** Любая словесная или бессловесная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается высокочувствительными мембранами нашего эмоционального восприятия (“детское Я”), прежде чем она рассматривается под углом зрения возможного конфликта с усвоенными нормами (“Можно ли так поступать?”, “Поступают ли так?”), и только на завершающем этапе при интеллектуальном усилии анализируется собственно деловое содержание информации. Если этого усилия не последует из-за усталости или просто интеллектуальной слабости, то возникает эмоциональная реакция. Единственный тормоз – полученное воспитание, которое также может весьма своеобразно модифицировать реакцию на тех, кто ведет себя “не так”.

Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается на установление “обратных связей” с руководителем, т.е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают, кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным.

В разряд “коммуникационных конфликтов” попадают и банальное непонимание, неверная интерпретация той или иной информации, но не их мы имеем в виду. Вопрос “Правильно ли меня поняли?” остается. Но если нет, то виноват в этом “источник” информации. Только тот, кто передает информацию, точно знает, что именно он передает. Рассмотрим причины, по которым может возникнуть коммуникативный конфликт. К ним относятся факторы, способствующие возникновению напряжения в разговоре,

---

<sup>21</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 3-е изд. Н.Новгород: НИМБ, 2004.

деструктивность стиля спора и, как следствие этого, негативные результаты спора, наконец, коммуникационные техники, ведущие к возникновению конфликта.

Факторы, способствующие возникновению напряжения при разговоре:

- Перебивание партнера.
- Принижение партнера, негативная оценка его личности.
- Подчеркивание разницы между собой и партнером.
- Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
- Резкое убыстрение темпа беседы.
- Избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- Обвинения, угрозы, наказания.
- Принижение проблемы.<sup>22</sup>

**Конфликты власти и безвластья.** Можно по-разному видеть цели или ведущие к ним пути. Цели всегда находятся в будущем. Их полностью и до конца обосновать никогда не удастся. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия для их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Руководителям это хорошо известно. Им знакомо чувство бессилия, когда противостоит имеющая большинство оппозиция. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои идеи постепенно ломают человека.

Управление предприятием – это такая же политика, определяемая теми, кто принимает решения. Коллективное управление и система участия трудового коллектива в управлении производством кое-что видоизменили. Но принцип остался прежним. На предприятии те, кто не может добиться признания своей позиции, имеют гораздо меньше возможностей для того, чтобы придать вес своей оппозиции. Тем не менее, существует масса возможностей – затормозить развитие, ставить палки в колеса. Конфликт – висит в воздухе. Чаще всего расплачивается за это производство.

**Внутриличностный конфликт.** Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец слишком много времени тратит на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспри-

---

<sup>22</sup> Меткин М.В. Теоретические и практические аспекты разрешения конфликтов. URL: <http://dvo.sut.ru/libr/soirl/i119metk/index.htm>.

нимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание к работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась решением этой проблемы в выходные дни. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может проявляться также как столкновение личностей. Люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне. Конфликты в организации, нападки и притеснения со стороны коллег по работе как явление известны уже давно, но как отдельная психологическая проблема они были выделены только в конце 70-х – начале 80-х годов. Первые исследования были проведены в Швеции. Само явление получило название **моббинг** (от англ. *mobbing* – притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придирается). Этим словом обозначается ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства. В развитых странах, как показывает статистика, это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся подвергается **моббингу** на новом месте (5 %). При этом необходимо учитывать, что это только в момент приема на работу. Процент же людей, которые во время дальнейшей «рабочей» жизни стали жертвами **моббинга**, в десятки раз больше.

**Конфликт между личностью и группой.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым

удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое “чрезмерное” усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, тем, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это – яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потреби-

телям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

В социально-психологическом плане конфликтная ситуация – это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожидаемыми и конкретными действиями сотрудников.

Существуют различные приёмы предотвращения и создания конфликтов (табл.13.3)<sup>23</sup>.

Т а б л и ц а 1 3 . 3

Приемы предотвращения и создания конфликтов

Предотвращение	Создание конфликтов
1. Не обращать внимания на несущественные или случайные ошибки 2. Признавать и слушать друг друга 3. Находить общие точки зрения, решения 4. Критиковать действия, а не личность 5. Дискуссировать честно и открыто 6. Улыбаться 7. Постоянно учиться	1. Собирать и предавать гласности компрометирующие документы («чемоданы компромата») 2. Настаивать на своей власти и исключительности 3. Не обращать внимания на частые предложения, мнения, решения 4. Перечислять подчиненным их старые ошибки и обиды 5. Перекидывать на других свои ошибки 6. Применять напускную строгость и грубость 7. Афишировать свой большой опыт

Возникновение конфликта является результатом взаимодействия следующих трёх составляющих:

а) ситуация (совокупность объективных предпосылок, провоцирующих возникновение конфликта);

б) личность участника конфликта (осознание личностью ситуации вступления в конфликт);

в) отношение личности к ситуации (наличие у личности мотивов вступления в конфликт).

В школе верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбившейся лошади. Ибо специалист знает, что под хорошим наездником лошадь не встанет на дыбы. Так же и в руководстве людьми. Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, разрешает их в зародыше.

Поэтому управление конфликтами начинается с их предвидения. А чтобы предвидеть, необходимо знать причины, наиболее часто приводящие к конфликтным ситуациям.

<sup>23</sup> Смирнов Э.А. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 69.

В конфликтной ситуации для руководителя очень важно вовремя определить истинную причину возникновения конфликта, поскольку главным для ликвидации конфликтов является устранение их предпосылок.

Причины возникновения конфликтов могут быть самыми различными, тем не менее, их можно объединить в несколько основных групп:

1. Неумение правильно сформулировать цель и, естественно, постановка неверной цели. Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений дисциплины. Но руководитель – не надсмотрщик. Его главная задача – создать необходимые условия для успешной работы подчиненных.

2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности. Нередко руководители не учитывают, что один из сотрудников быстро, в считанные минуты овладевает новым материалом, а другой – медленно. Один предпочитает незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй «оттягивает» реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать с опережением, еще до того, когда обстановка или руководитель потребуют от него определенных действий.

Люди различаются между собой и степенью коммуникабельности. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например, флегматика, можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого – успокоить. Проступок одного можно разобрать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз. Каждый работник, как личность, требует своего подхода.

3. Конфликты, связанные с инновационными изменениями, происходящими в структуре организации. Меняются руководители, возникают новые профессиональные группы, кто-то получает повышение, кто-то теряет в зарплате, кого-то не устраивает новое рабочее место – все это нередко приводит к нешуточным волнениям и ссорам.

4. Неправильное стимулирование подчиненных поощрением и наказанием.

Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если подчиненный не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе. Напротив, выполнение трудного задания новичком, проявление смекалки, успешное решение тяжелой задачи должно сопровождаться поощрением. И, как правило, зависти, ревности в таких случаях не бывает.

Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива. Иначе удостоенный похвалы попадает в разряд «любимчиков», а в случае наказания – невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликтная ситуация. На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных членов коллектива. Иначе вероятны раздоры и конфликты. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего группы подчиненных или весь коллектив.

5. Неверное отношение к критике. Критика и самокритика с целью исправить упущения необходима. Но низкий уровень культуры некоторых критиков приводит к тому, что они без нужды повышают голос, допуская бестактность, грубость, провоцируя конфликт.

Этого можно избежать, если перед критическим выступлением выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить вообще без критики. До начала выступления неплохо узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда и этого достаточно для исправления дела. Перед разбором случившегося выслушайте, не перебивая, своего оппонента до конца. Дайте ему сказать все, что он считает нужным. Понимая, что критика – не самоцель, перед выступлением предельно четко определите цели критики: что конкретно, у кого именно и как должно измениться.

Чтобы не ошибиться при анализе случившегося, постарайтесь выяснить, кто заинтересован в том, чтобы необходимая работа не выполнялась вообще или выполнялась не так. Если таких людей нет, следует выяснить, где причина случившегося: в незнании, неумении исполнителя или в неаккуратности, небрежности. Не только указывайте на недостатки, но обязательно намечайте пути их устранения.

Требую выполнения определенных принципов и правил поведения, следите за тем, выполняете ли вы их сами. Будьте всегда убеждены и внушайте критикуемым: то, что делалось раньше, сегодня можно сделать лучше, что нет предела совершенству.

Не следует забывать, что всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношений с людьми, ее надо признавать. Любая погрешность, любой ляпсус не ухудшают контакты с подчиненными, если будут признаны. Никогда не теряешь своего авторитета, достоинства, признавая свои промахи, оплошности.

6. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. К преподавателям еще нередко обращаются на «ты», даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70 % случаев в сложных нынешних условиях не изменился стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами.

7. Неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, загазованность, вибрация, шум, сквозняки, дискомфортная температура на рабочем месте и т.п.).

8. Отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции (т.е. забвение такого принципа управления: «Управлять предпочтительнее с помощью инструкций, а не приказов»).

9. Конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры. Например, начальники цехов могут получать ежедневно по 15-20 указаний или требований от различных служб (дирекции, производственно-диспетчерского, планово-экономического отделов, главных специалистов, отдела труда и заработной платы, бухгалтерии и т.д.). Выполнить все эти требования бывает физически невозможно, неисполнение же указаний приводит к конфликтам<sup>24</sup>.

Особое место среди причин конфликтов занимает так называемая респондентная агрессия, когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Крысы в клетке ведут себя спокойно. Но вот через металлический пол пропущен электрический ток. От дружелюбия не осталось и следа. Животные набрасываются друг на друга, царапаются, кусаются. Респондентная агрессия приносит много бед, когда общество испытывает трудности с жильем, продуктами, теплом. Люди начинают искать виновника всех мыслимых и немыслимых бед и несчастий в своем близком окружении, в своей среде. Накаляется криминальная обстановка, изо дня в день увеличивается количество пострадавших.

И все же главное условие перерастания конфликта в ссору, склоку – недовольство членов коллектива друг другом, субъективное эмоциональное отношение одной конфликтующей стороны к другой. Неприязнь, возмущение точкой зрения или поведением оппонента ведут к психологическому напряжению, нервному возбуждению или апатии конфликтующих, отодвигая на второй план интересы дела. Негативные эмоции, как правило, – главная причина конфликта. Деловые же разногласия в этом случае – только повод, дающий возможность выразить неприязненное отношение к человеку. В народе говорят: «Было бы плохое отношение к человеку, а повод для ссоры всегда найдется».

Более половины конфликтов возникает помимо желания их участников. В этом виноваты так называемые конфликтогены. **Конфликтогены** – это слова, какие-то действия или вовсе бездействие, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт. Конфликтоген лишь «может» привести к конфликту. Подобное свойство конфликтогена является опасным, оно заключается в потере бдительности по отношению к нему.

---

<sup>24</sup> www.hr-portal.ru

Какова же позиция руководителя организации относительно конфликтогенов и конфликтов в общем. Организация как любая система постоянно стремится сохранению некоего достигнутого равновесия в определенный момент времени, а также к изменениям и развитию. В этом случае неконфликтность выступает условием сохранения равновесия, а конфликтность – стремлением к развитию. Поэтому руководителю приходится решать две противоположные по своей направленности задачи: быть нацеленным на развитие организации и одновременно на сохранении ее устойчивости (стабильности). Это является главным конфликтогеном организации. Чтобы достигнуть устойчивости, нужна стабильность и минимум риска, чтобы развиваться, необходимо внедрять инновации, а это связано с высокими рисками и конфликтами.

Конфликтоген может стать основанием конфликта. Кроме того, из-за одного конфликтогена может возникнуть несколько оснований, которые дадут жизнь сразу нескольким конфликтам. Отсюда вытекает многомерность конфликта, которая говорит о необходимости его вычленения из конфликтной ситуации, выделения всех его атрибутов, а также различения самого переходного этапа, в котором заложены сотрудничество, конкуренция и конфликт<sup>25</sup>.

Но причиной конфликта может стать и случайное стечение обстоятельств, поступков, новой информации – это своеобразный «форс-мажор». Такой конфликт трудно предусмотреть, и в этом случае руководителю приходится оперативно действовать по результатам, а не по упреждению конфликта. Модель конфликта как процесса можно представить следующим образом (рис. 13.2).

На этой схеме видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Исследования подтверждают, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому возможность достичь желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить других: «Вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная».

Конфликт представляет собой многоаспектный, динамичный, развивающийся процесс (нарыв), имеющий не только формы проявления, но и стадии развития. Различаются *три основных стадии развития* конфликта:

1. *Конфликтная ситуация.*
2. *Собственно конфликт (есть и инцидент).*
3. *Разрешение конфликта.*

---

<sup>25</sup> Богатырева Н. Коефликтогены или как вести себя в конфликте // Управление персоналом. 2008. № 20.



Рис. 13.2. Модель конфликта

*Конфликтная ситуация* характеризуется наличием предмета конфликта, оппонентов и теснейшим образом связана с действием объективных и субъективных причин возникновения конфликтной ситуации, однако прямого противоборства оппонентов еще нет, хотя имеется логическое противостояние, возникновение разногласий.

*Собственно конфликт* представляет собой стадию развития конфликта, когда происходит действие, логически вытекающее из сформировавшейся ситуации предыдущей стадии развития конфликта. Наступает неприязнь, отношения становятся напряженными, личные отношения участников конфликта полностью прекращаются, а деловые сводятся к минимуму. Создается конфликтная ситуация – инцидент.

*Разрешение конфликта* – представляет собой изменение конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию конфликта (инцидента), тогда изменение (или ликвидация) предконфликтной ситуации может быть разрешением конфликта в целом.

Признаком разрешения конфликта является завершение инцидента, а не перерыв в его действии. Завершение инцидента может произойти только в случае изменения предконфликтной и конфликтной ситуации, т.е. изменения цели, объекта конфликта, оппонентов, изменения внутриконфликтных отношений.

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять

ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: “На этот раз я разрешу ему поступить по-своему”.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника в том, “почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждение или участие. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их<sup>26</sup>.

Разобраться в причинах и источниках конфликта любому человеку может помочь совет старшего, более опытного товарища, вышестоящего руководителя. Но главное – не спешить предать конфликт гласности или публичной оценке. Этим можно только обидеть человека. Лучше видеть добрые намерения в каждой из конфликтующих сторон. Если же видеть их только с одной стороны, то другая будет обречена на роль ябедника.

*Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно торопиться сказать что-то резкое, оскорбляющее или угрожающее.* В такой ситуации психологи советуют прежде всего избавиться от внутреннего беспокойства или волнения. Растревоженное чувство – плохой советчик разуму. Для того чтобы хорошо овладеть ситуацией, полезно сделать паузу в разговоре, глубоко вздохнуть, встать, пройтись, либо перевести разговор на другую тему, либо перенести его на другое время.

Разрешение конфликта представляет собой изменение конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию конфликта (инцидента), тогда изменение (или ликвидация) предконфликтной ситуации может быть и разрешением конфликта в целом.

Признаком разрешения конфликта является завершение инцидента, а не перерыв в его действии. Завершение инцидента может произойти только в случае изменения предконфликтной и конфликтной ситуаций, т.е. изменения цели, объекта конфликта, оппонентов и изменения внутриконтрактных отношений.

---

<sup>26</sup> Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.

Действия руководителя являются главным средством ликвидации конфликтов в трудовых коллективах. Руководитель обязан вмешаться в конфликт, не оставаться в стороне простым наблюдателем. При этом он четко должен знать и разграничивать свои юридические и моральные права.

Какие же действия должен предпринять руководитель для разрешения конфликта?

1. Объективно оценить сложившуюся ситуацию и, если это действительно так, признать наличие конфликта. Признание наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты – недоговоры, недомолвки между работниками, закулисные действия и приблизит к его разрешению.

2. Отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто объективно или субъективно маскируется

3. Определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта.

4. Выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут иметь как положительное, так и отрицательное начало.

5. Прежде чем начать действовать, проанализировать (проиграть) возможные варианты решения. Иногда некоторые выводы или действия кажутся даже абсурдными, но впоследствии именно они и приводят к успеху – объединяют конфликтующие стороны или содействуют сближению позиций.

Существует несколько способов выхода из конфликта, основанных на непосредственных действиях руководителя организации.

Менеджер может влиять на развитие конфликта следующим образом: во-первых, в результате, например, переговоров с оппонентами при достижении компромисса может исчезнуть основа конфликта. Во-вторых, руководитель имеет возможность изменить предмет конфликта, а значит, изменить отношение к конфликту. Для этого важно знать, в какой мере разногласия связаны с производственными, а в какой с социальными или личными отношениями. В-третьих, следует отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить. Необходимо сконцентрироваться на выгодах, а не на позициях, проанализировать ряд различных возможностей подхода к решению проблемы, оценить альтернативные варианты решения и выбрать лучший из них на данный момент, взаимоприемлемый для сторон конфликта. Не следует смешивать человеческие отношения и спорные вопросы, а также прибегать к личным выпадам. В-четвертых, следует стремиться к созданию идеальных рабочих мест. Ведь там, где царит порядок и хорошее настроение, где кипит слаженная работа, мало места для конфликтов. Рабочее место должно излучать радость и покой для самого работника. Руководители должны создавать внутри организации такие условия, чтобы она стала вторым домом для работника.

И, наконец, в-пятых, – это системный комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций, а именно:

⇒ профилактика конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом;

⇒ разработка алгоритмов разрешения конфликтов на научной основе и четкой схемы действий администрации в конкретных ситуациях (примирительные процедуры при конфликтных ситуациях);

⇒ создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала; применение психотехнологий положительного воздействия на персонал;

⇒ бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), неполной занятости и увольнения (сокращения) персонала.

Если в основе конфликта лежат объективные условия, то его простое прерывание без принятия эффективных мер по преодолению причин может поставить руководителя в еще более острую ситуацию, так как после прерывания конфликта конфликтная ситуация сохраняется. Конфликт в этом случае просто затухает, но может вспыхнуть с новой силой.

Еще один способ предотвращения конфликта – это принятие компромиссных решений.

Компромисса можно достичь четырьмя путями за счет:

- взаимного понимания того, что среди возможных решений нет ни одного приемлемого для всех заинтересованных сторон;
- достижения взаимных уступок для всех заинтересованных сторон;
- подавления потребностей и интересов одной из сторон;
- предварительного учета и удовлетворения ключевых потребностей и интересов всех заинтересованных сторон.

Рассмотрим основные объективные условия, способствующие профилактике конфликтов:

– создание благоприятных условий для деятельности работников в организации;

– справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации;

– разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций;

– успокаивающая материальная среда, окружающая человека<sup>27</sup>.

Только комплексный подход к профилактике конфликтов позволяет добиться устойчивых хороших результатов. Ниже приведен, в качестве примера (табл. 13.4), вариант алгоритма разрешения конфликтов.

---

<sup>27</sup> Лигинчук Г.Г. Конфликтология / Учебный курс. URL: <http://e-college.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html>

## Алгоритм разрешения конфликта

Поведение конфликтующих сторон	Механизм достижение соглашения сторонами
1. Признавайте наличие конфликта	Не игнорируйте конфликт, если чувствуете, что конфликт назревает, прямо заявите об этом
2. Очертите зону конфликта	Определите границы конфликта. Выявите вовлеченные в конфликт стороны. Установите причины, приведшие к конфликту, его глубину и позиции сторон
3. Проявите свою заинтересованность в разрешении конфликта	Создайте при проведении переговоров с конфликтующими сторонами атмосферу сотрудничества, делового общения. Договоритесь о сотрудничестве
4. Установите процедуру, регламент и правила переговоров	Большинство конфликтов не удастся разрешить сразу. Поэтому необходимо выработать определенный план совместных действий и процедуру контроля исполнения этого плана

## Резюме

Для успешного управления менеджер должен многое знать о людях в коллективе, в котором он работает.

В любой организации человек является членом формальных и неформальных групп.

Каждая личность является носителем того общего, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для определенного коллектива. Руководитель, учитывающий личностные качества подчиненного, может найти индивидуальный подход к каждому работнику, а значит, привести в действие внутренние резервы активизации его деятельности.

Менеджер – это прежде всего лидер, человек, нацеленный на положительный результат. Стать лидером можно, имея высокую профессиональную подготовку и практический опыт, а также учитывая веяния времени.

Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, будет зависеть степень вероятности возникновения конфликтных противоречий.

## Контрольные вопросы

1. Каковы основные методы формирования личности?
2. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности? В чем они состоят? Какова их роль в формировании поведения человека?
3. Что является внешней (социальной) структурой личности? Как она влияет на поведение человека?
4. Дайте определение «группы». Каковы особенности формальной, и неформальной группы.
5. Какие основные факторы определяют развитие группового поведения?
6. Назовите социально-психологические характеристики сплоченной группы.
7. Каковы основные условия формирования сплоченной группы?
8. Какие стадии проходит коллектив в своем развитии?
9. Дайте определение понятиям “лидерство” и “лидер”.
10. Назовите основные типы отношений и соответствующие им лидерские роли.
11. Назовите сходства и отличия понятий “лидерство” и “руководство”.
12. Почему менеджер группы не всегда является ее лидером?
13. Какова роль лидера в коллективе?
14. Как развивать в себе лидерские качества?
15. Дайте определение понятия «конфликт».
16. Назовите основные причины конфликтов.
17. Что такое конфликтогены?
18. Назовите основные условия, способствующие профилактике конфликтов.

## Практическое задание

Разработайте методические рекомендации по эффективному разрешению конфликтов.

## Глава 14. КАК ПРИОБРЕТАТЬ ДРУЗЕЙ И ПОЛУЧАТЬ ИХ ПОДДЕРЖКУ

Главная причина, по которой способным руководителям не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными  
*Ли Яккока, американский менеджер*

- 
- Наследие Дейла Карнеги: как приобретать друзей и оказывать влияние на людей
  - Искусство общения
  - Как построить отношения с начальством
  - Как построить отношения с подчиненными
- 

Каждый рабочий день руководителя организации состоит в общении с большим количеством людей.

Общение является важнейшей частью работы руководителя. Через общение мы узнаем нужды людей, показываем себя и представляем результаты своей деятельности, воздействуем, убеждаем.

Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты нам не удастся. А значит, не дожидаться и повышения в должности, прибавки к заработной плате.

### 14.1. Наследие Дейла Карнеги: как приобретать друзей и оказывать влияние на людей

Среди зарубежных книг о психологии деловых контактов выделяется книга Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», остающаяся популярной в течение многих десятилетий.

Дейл Карнеги (1888–1955) – сын фермера из Миссури, в 1912 г. берется вести в Нью-Йорке курсы ораторского искусства для бизнесменов. Оказалось, что множество людей хочет научиться грамотно и убедительно говорить, склонять собеседников к своей точке зрения. Курсы получили известность, росли и приносили доход. Карнеги пишет первую свою книгу – «Ораторское искусство и влияние его на людей в бизнесе». В дальнейшем эта книга становится одним из признанных учебников. А Дейл Карнеги все расширяет свою деятельность. Затем открывает «Курсы человеческих отношений», выезжает с лекциями во многие города Европы и, наконец, становится руководителем Института ораторского искусства и человеческих отношений Дейла Карнеги. Через его руки прошло более 15 тысяч

менеджеров, оставляющих на время все дела и становившихся слушателями, а точнее – участниками, собеседниками этих своеобразных курсов.

Глубинная цель этой «теории» понятна – попытка доказать гуманность капиталистического мира, гармонию интересов капиталиста и рабочего.

Однако арсенал приемов, рекомендуемых этой доктриной наряду с буржуазной демагогией, содержит и достижения социальной психологии, использует закономерности человеческого поведения. Некоторые приемы представляют для нас интерес для критического анализа и практической пользы.

Практическое достоинство этой книги в богатом фактическом материале. Автор сводит поучения к минимуму, ведя читателя от ситуации к ситуации.

Чему учит Карнеги? В одних случаях – азам управленческой науки: как вести себя с подчиненными и с партнерами по деловым отношениям. В других случаях он усложняет задачу, сталкивает сторонников разных точек зрения и показывает, как один может переубедить другого. В третьем случае он углубляется в психологию и демонстрирует, как следует применять знание человеческой психики в повседневном общении.

Не грубо пользоваться «психологическими отмычками» учит автор, когда множество раз повторяет: «Умейте встать на точку зрения собеседника. Не спорьте с ним, а постарайтесь понять его. Опирайтесь не на то, чего хотите вы, а на то, чего хочет ваш собеседник или партнер. Проявляйте искренний интерес к другим людям!».

Современный менеджер может сформулировать эту мораль так: ищите индивидуальный подход к людям, которых вы берете в деловые партнеры. А круг непосредственных деловых связей в современных условиях непрерывно расширяется. И изучать деловые контакты следует как всякий серьезный предмет: накопленный опыт, историю вопроса, контакты в условиях частного предпринимательства, деловые связи при социализме, их правовые аспекты, психологию, мораль.

Основные части книги Д. Карнеги:

1. Основные приемы общения с людьми.
2. Шесть способов располагать к себе людей.
3. Двенадцать способов склонять людей к своей точке зрения.
4. Девять способов, как изменить позицию человека не порождая обиду и не возбуждая негодования.
5. Семь правил, для того, чтобы сделать Вашу семейную жизнь счастливой.

Чтобы извлечь максимум пользы из своей книги, Д. Карнеги рекомендует:

1. Развивайте в себе глубокое стремление к овладению принципами человеческих отношений.

2. Прочитайте каждую главу повторно, прежде чем перейти к следующей.

3. В процессе чтения останавливайтесь, чтобы спросить себя, как можете вы применить каждую из данных рекомендаций.

4. Подчеркивайте каждую значительную мысль.

5. Каждый месяц просматривайте книгу вновь.

6. Применяйте эти принципы при каждом удобном случае.

7. Устройте из своего обучения живую игру, предложив кому-либо из близких маленький приз за каждый случай, когда поймают вас на нарушении одного из данных принципов.

8. Записывайте каждую неделю успехи, которых вам удалось добиться. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, в чем достигли прогресса, какие уроки вы можете извлечь из этого на будущее.

9. Ведите дневник.

**Основные приемы общения с людьми.** К ним Д. Карнеги относит следующие:

1. Вместо того, чтобы осуждать кого-то, нужно постараться его понять.

2. Давайте искренне признавать хорошее в других людях.

3. Поставьте себя на место другого.

В основе этих приемов убеждения автора в том, что критика, осуждение, ругань человека наносит удар его представлениям о себе, ранит драгоценное для него чувство собственного достоинства, вызывает ответную негативную реакцию.

А что, если вместо осуждения постараться понять, почему человек ведет себя таким образом?

Оказывается, в этом случае осуждение может и не потребоваться, можно и не обижать человека.

Как лучше всего убедить человека что-либо сделать? Автор утверждает, что для этого есть лишь один путь – заставить его самого захотеть сделать это. Заставить захотеть. Конечно, человек может «захотеть», если его принудить, пригрозить. Но этот грубый метод имеет в перспективе крайне нежелательные последствия. Лучший способ – предложить человеку сделать то, чего он хочет и сам.

Среди самых важных желаний, потребностей любого человека Д. Карнеги выделяет потребность «быть значительным».

Автор утверждает, что искреннее признание всего хорошего, что есть в человеке, может дать чудесные результаты во взаимоотношениях с людьми.

Известный в США менеджер Ч. Швэб на вопрос, почему ему платили такую высокую зарплату, ответил так:

– Считаю наиболее ценным качеством, которым я обладаю, мои способности возбуждать энтузиазм в людях, и полагаю, что способ, с

помощью которого можно развить лучшее, что заложено в человеке, – это признание его ценности и поощрения. Я придаю большое значение тому, чтобы дать человеку побудительный мотив к труду. Поэтому забочусь о том, чтобы найти то, что достойно похвалы, и питаю отвращение к выискиванию ошибок. Когда мне нравится что-нибудь, я искренен в своем одобрении и щедр на похвалу.

Потребность в признании, утверждает автор, для человека важна так же, как и потребность в еде. Мы посчитаем кощунством, если лишим кого-то из домочадцев, знакомых пиши, но как редко мы даем им пищу самоуважения, лишаем их теплого слова. И речь не идет о лестии. Речь идет об искреннем признании достоинств людей, которые, как правило, можно при желании найти у любого человека.

В отношениях с людьми мы очень часто исходим только из своей точки зрения, из своих желаний. Но ведь когда рыбак удит рыбу, он думает не о том, что удит он, а о том, что любит рыба. Если он будет думать о другом, рыбу ему не поймать.

Д. Карнеги говорит, а почему бы такой логикой не руководствоваться в отношениях с людьми, почему не поставить себя на место другого? В этом, по его мнению, один из секретов тонкого искусства человеческих отношений.

***Вот шесть способов располагать к себе людей***, считает он:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.

Многие люди в течение всей жизни совершают грубую ошибку, всячески намекая другим, что тем подобало бы проявлять интерес к ним.

«Нью-Йорк телефон компании» предпринимала детальное изучение 500 телефонных разговоров. Наиболее употребляемый словом оказалось слово «Я», оно встретилось 3990 раз.

Если мы хотим иметь друзей, утверждает автор, давайте будем делать что-нибудь для этого, требующее нашего времени, энергии, бескорыстных чувств и внимательности.

2. Улыбайтесь! – Это весьма простой, но эффективный способ произвести хорошее первое впечатление, расположить к себе людей.

Лучший сознательный путь к жизнерадостности, говорит Д. Карнеги, если она нами утрачена, – это взять себя в руки и заставить говорить и поступать так, как если бы жизнерадостность была уже обретена.

3. Обращайтесь к человеку по имени.

Многие люди не запоминают имена собеседников, оправдывая себя тем, что слишком заняты. Однако для человека звук его имени имеет существенное психологическое значение.

4. Умейте слушать, будьте хорошим собеседником, поощряйте других рассказывать о себе. Вечный жалобщик и самый яростный спорщик будут

сто раз усмирены и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя.

Задавайте такие вопросы, на которые собеседник ответит с удовольствием. Постарайтесь вызвать его на разговор о нем самом, его делах.

5. Ведите разговор в кругу интересов вашего собеседника. В этом случае, по мнению автора, собеседник проявит взаимное отношение, взаимный интерес, будет расположен к вам, вы ему покажетесь интересными.

6. Дайте людям почувствовать их значительность. Автор вновь и вновь призывает к признанию человеческого достоинства, вежливости, уважению к другим людям.

Постепенно усложняя жизненные ситуации, Д. Карнеги дает рекомендации, *как психологически обоснованно убеждать в своей точке зрения и как изменить позицию человека, не вызвав у него обиды и негодования.*

Вот его 12 рекомендаций.

1. Как выиграть спор? (автор не имеет в виду принципиальный, научный спор, дискуссию). Многие люди испытывают жажду спорить, пререкаться, отрицать. Карнеги утверждает, что, пререкаясь, мы не можем победить в споре.

Во-первых, проиграв спор, мы его, естественно, проигрываем.

Но и выиграв спор, мы проигрываем его тоже. Ведь мы задели чувство значительности человека, мы обидели его, мы заставили его испытывать унижение, вызвали у него жажду отмщения, зависть и др. отрицательные эмоции.

Если вы хотите добиться лучшего результата в споре, нужно уклониться от спора, – утверждает автор. Недоразумений никогда не уничтожить с помощью пререканий, а только с помощью такта, дипломатии, примирения и сочувственного стремления можно понять точку зрения другого.

2. Проявляйте уважение к мнению другого. Если вы даже не дослушав, игнорируете, отрицаете мнение другого, – это вызов. Он сразу же вызывает желание спорить с вами. Лучше всего спокойное объяснение фактов.

3. Ну, а если вы ошиблись, лучше не спорить, а признать это сразу и чистосердечно. «Дракой многого не добьешься, а уступив, получишь больше, чем ожидал», – приводит автор старую поговорку.

4. В любом случае, полагает автор, нужно вначале показать, проявить свое дружеское отношение. Нельзя человека вынудить или заставить согласиться с вами. Его можно убедить в этом, если мы достаточно мягки и дружелюбны. Если мы хотим кого-то убедить в чем-то, сначала нужно убедить его в том, что мы искренне желаем добиться лучшего для обеих сторон решения.

5. Очень важно с самого начала не вызвать негативной реакции, не задавать вопросов, где собеседник не согласен с нашей точкой зрения.

Важно, чтобы с самого начала собеседник мог на наши вопросы ответить: «Да».

Если же человек сначала скажет «Нет», психологически трудно ему потом сказать – «Да».

6. Большинство может, пытаясь убедить собеседника в своей точке зрения, слишком много говорят сами. Дайте собеседнику возможность выговориться, будьте скромны, утверждает Д. Карнеги.

7. Обычный человек питает больше доверия к собственному мнению, к собственным идеям. Учитывая это, автор рекомендует дать собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему. Тогда он к ней отнесется совсем по-другому.

8. Поймите точку зрения другого.

9. Человек так устроен, что нуждается во внимании, сочувствии, сопереживании. Ребенок охотно показывает свой ушиб, взрослые часто говорят о своих болезнях.

Проявите сочувствие к мыслям и желаниям других, говорит автор, и люди поймут вас.

10. Люди хотят руководствоваться благородными мотивами, хотя реально ведут себя так далеко не все и не всегда. Поэтому, если мы хотим влиять на людей, – зывайте к их благородным побуждениям.

11. Идея лучше воспринимается людьми, если она наглядна. Придавайте своим идеям наглядность.

Автор приводит многочисленные примеры, как удачная реклама обеспечивала успех в торговле. Конечно, впечатляло, когда Крайслер ставил слонов на свои автомобили.

Нужно уметь пользоваться инсценировками, как это делает кино, радио. Это усилит внимание к тому, в чем мы хотим кого-то убедить.

12. Если другие советы действуют плохо, – бросайте вызов человеческой гордости, вызывайте желание проявить себя, вызывайте состязание. Игра – вот что любит каждый человек. Возможность самовыражения. Возможность выиграть и победить. Именно это стремление порождает состязание. Желание превзойти, желание почувствовать свою значимость.

***Девять способов, как изменить позицию человека, не порождая обиду и не возбуждая негодования.*** Автор рекомендует здесь девять психологических приемов:

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств человека.

2. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.

3. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.

4. Задавайте вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказания.

5. Дайте возможность человеку спасти свою репутацию.
6. Хвалите человека за каждый даже самый скромный его успех и будьте при этом искренни в своем признании и щедры в похвалах.
7. Создайте человеку доброе имя, чтобы он мог жить в соответствии с ним.
8. Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
9. Делайте так, чтобы людям было приятно исполнять ваши просьбы и поручения.

## 14.2. Искусство общения

Общение – это форма деятельности людей, обеспечивающая возникновение психического контакта, проявляющегося в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

Выделяют следующие виды общения:

- *«Контакт масок»* – формальное общение. Когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях «контакт масок» даже необходим, чтобы люди «не задевали» друг друга, чтобы «отгородиться» от собеседника.

- *Примитивное общение*, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, то активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Получив от собеседника желаемое, теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

- *Формально-ролевое общение*, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

- *Деловое общение*, когда учитываются особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

- *Духовное общение друзей*, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов. Друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.

- *Манипулятивное общение* направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание

пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.п.) в зависимости от особенностей личности собеседника.

• *Светское общение.* Люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера такого рода коммуникаций.

Содержание общения может выражаться:

- в передаче информации от партнера к партнеру;
- в восприятии партнерами при общении друг с другом;
- во взаимной оценке друг друга;
- во взаимном влиянии партнеров по общению друг на друга;
- во взаимодействии друг с другом;
- в управлении групповой деятельностью и групповым поведением и т.д.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель делового общения – постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова. Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации

К формам делового общения относятся деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Главные функции делового общения:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

От искусства делового общения руководителя зависит качество его работы, эмоциональный настрой работников, стабильность кадрового состава, социально-психологический климат в организации, наличие или отсутствие конфликтных ситуаций, установление и развитие деловых контактов, влияющее на экономическую ситуацию организации в целом.

В основе культуры общения лежат ее нравственные нормы: договоры должны выполняться, человек – наивысшая ценность в мире, поставьте себя на место другого.

На первой норме строится все международное право, свои обещания и договоренности должны выполняться. В основе второй нормы – заключение И.Канта, третьей – библейская заповедь.

Деловое общение предполагает целый спектр умений руководителя:

- располагать к себе людей;
- работать с информацией;
- говорить;
- слушать;

- наблюдать (невербальный аспект);
- учитывать индивидуально-психологические особенности партнера по общению и др.

**Как принято знакомиться.** В нашей жизни ежедневно и ежечасно происходят новые встречи, люди завязывают знакомства в разных условиях, при самых различных, порой неожиданных обстоятельствах.

Правилами хорошего тона предусматривается соблюдение определенной формы знакомства, которую воспитанный человек непременно должен соблюдать.

Особенно часто трудности знакомства возникают в тех случаях, когда вы позже других приходите на торжество. Как и кому представиться, если среди множества гостей вы видите знакомых и незнакомых людей? Подойдите и поздоровайтесь с хозяевами, а остальным вежливо кивните. Не здоровайтесь, в первую очередь, со знакомыми, оставляя без внимания тех, кого увидели впервые. Подождите, пока хозяева познакомят вас со всеми. Если приходят супруги, жена должна представлять мужа, а не наоборот. Она также первой здоровается с хозяевами.

Основное правило – не быть навязчивым: надо, чтобы знакомство не было стеснительным для другой стороны и являлось как бы естественной потребностью, одинаково желаемой для обеих сторон.

Вступать в разговор с незнакомой женщиной в ресторане, на улице, в парке с целью завязать знакомство бестактно. Навязчивостью никогда нельзя вызвать расположение к себе. Это замечание целиком относится к мужчинам, так как женщина в редких случаях проявляет инициативу в новом знакомстве.

Наиболее приемлемой формой считается знакомство через третье лицо, когда людей представляют друг другу, говоря при этом: «Позвольте вас познакомиться», и называют имя и отчество или фамилию представляемого. При этом соблюдаются следующие правила: младшего представляют старшему, мужчину – женщине.

Если нужно познакомить ровесников или людей, равных по положению, лучше первым представить своей знакомой более близкого себе человека, например сестру.

Жену, мужа, сына, дочь представляют словами: «Моя жена», «Моя дочь». Знакомство с матерью и отцом – исключение из этого правила: всех знакомых представляют родителям, а не наоборот.

Весьма кстати, представляя своих знакомых, добавить, например, такое уточнение: «Мой друг Иванов – хирург, а это Петров – мой институтский товарищ».

Если к уже собравшемуся обществу присоединяется новый человек, нужно громко произнести его фамилию, а остальные, подавая ему руку, сами называют свою.

Когда представляют мужчину, он встает. Женщина делает это лишь в случае, если ее знакомят с женщиной много старше ее или с мужчиной почтенного возраста.

Девушки до 18 лет, знакомясь с взрослыми, всегда встают.

Здороваться первым должен младший со старшим, мужчина с женщиной, однако руку первым подает старший младшему, женщина – мужчине. Последнее правило надо воспринимать не как обязанность, а как исключительное право женщины по отношению к мужчине и старшего по возрасту по отношению к младшему.

Мужчина имеет право первым подать руку женщине, если он значительно старше ее по возрасту. При знакомстве не следует жать руку до хруста в суставах. Умеренно пожав руку, надо слегка поклониться. Женщина может подавать руку в перчатке, это ее право.

Целовать руку женщине при первом знакомстве, а также на улице не рекомендуется. Целовать руку девушке вообще не принято.

В день рождения, на свадьбу, новоселье и в некоторых других случаях принято преподносить подарки. Подарок – высший знак внимания и теплого отношения к человеку. Правда, некоторые относятся к этому как к простой формальности, чтобы не прослыть невежливым, или, более того, воспринимают это как стеснительную обязанность в связи с существующим обычаем.

В зависимости от случая, по которому делается подарок, он может иметь ту или иную особенность, тот или иной смысл.

В день рождения уместны самые разнообразные подарки. Что именно – об этом лучше подумать заранее. Нужно быть внимательным, и вы наверняка узнаете, что может особенно порадовать того, кому вы хотите сделать сюрприз.

Во всех случаях самый лучший и всегда желанный подарок – цветы: ярко-красные розы принято дарить матери, жене, сестре, невесте. Считается, что красный цвет – цвет любви.

К свадьбе и на новоселье принято дарить какие-либо хозяйственные вещи: предметы домашней обстановки или утвари. Жених может сделать невесте дорогой подарок.

В день 8 Марта муж делает подарок жене по ее желанию, знакомые и друзья дарят цветы.

Если вам преподнесли конфеты, торт или другое лакомство, не забудьте угостить присутствующих.

Мужчина женщине или юноша девушке ни в коем случае не должен дарить предметы интимного туалета или одежду, обувь. Это бестактно.

Никогда не следует делать подарки анонимно. Это вызывает чувство недоумения и неловкости. Исключение составляют только цветы, которые преподносят обычно женщинам по разным случаям. Женщины, безуслов-

но, не погрешат против правил хорошего тона, приняв этот добрый знак внимания.

Преподносить подарки и принимать их желательно с соблюдением некоторых правил. Например, не упаковывать подарок в газету. Вручая букет цветов, надо освободить его от бумажной обертки.

Особенно приятны подарки со значением или, как говорят, «с изюминкой». Какой смысл вложите вы в подарок – это уж дело вашей изобретательности, чувства юмора.

Принимая подарок, не откладываете его с равнодушным видом в сторону, разверните, похвалите и поблагодарите того, кто вам его преподнес.

### 14.3. Как строить отношения с начальством

Большинство руководителей, в свою очередь, подчинены более высокому начальству. Между тем в повседневной практике общения руководителей различного ранга довольно часто случается следующее.

Вы представили своему руководителю обстоятельный доклад, в котором сделали сравнительный анализ положения дел и обосновали предложения по улучшению работы организации. Вы немало потрудились для того, чтобы аргументация, содержащаяся в заключительной части доклада, не оставляла сомнений в необходимости существенного изменения стратегии деятельности всего учреждения и подчиненного вам коллектива. Но... секретарь начальника уведомила вас, что ваши предложения не приняты.

В чем же дело? Вы же все глубоко и всесторонне письменно обосновали. вы были уверены в том, что факты всегда говорят сами за себя. Если же наши предложения отвергаются, то единственную причину мы зачастую видим в том, что начальство консервативно, имеет устаревшие взгляды, отстало от жизни, не хочет заниматься завтрашним днем и т.д. Так думают многие, особенно молодые руководители. Действуя формально в соответствии с принципами принятия управленческих решений, они нередко упускают из виду специфику человеческого восприятия, т.е. психологический, человеческий фактор. Можно смело сказать, что слабое звено такого подхода – сосредоточение внимания лишь на одной проблеме, тогда как на самом деле проблем две:

1. Как правильно обосновать и решить стоящую задачу.
2. Каким образом убедить начальство поддержать вашу позицию.

Для того чтобы успешно справиться со второй проблемой, надо быть, как говорят психологи, убедительным. И об этом прекрасно знают опытные руководители. Некоторые работники с многолетним стажем руководящей работы настолько глубоко чувствуют настроение своего шефа, что почти всегда могут безошибочно сказать, будет ли начальник сегодня

склонен принять их предложения. Рассказывают, например, что офицеры штаба командующего американскими войсками в Европе во время Второй мировой войны генерала Эйзенхауэра избегали докладывать ему свои предложения в те дни, когда он одевал коричневый френч. Но неужели единственный способ научиться «пробивать» свои предложения – посвятить долгие годы изучению характера своего начальника, чтобы безошибочно узнавать, когда он благосклонно отнесется к вашим проектам, а когда ему лучше не показываться, потому что он, видите ли, «одет в коричневый френч»? Может быть, все же есть какие-то методы, овладение которыми способно помочь руководителю стать более убедительным? Исследования психологов показывают, что такие методы действительно есть.

*Что такое убедительность?*

Психологи определяют убедительность как умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других лиц.

Ряд специальных экспериментов позволил ученым выделить те основные факторы, которые оказывают решающее влияние на выбор руководителем своей позиции.

Один из важнейших факторов – личность автора предложения. В одном эксперименте двум группам студентов была прочитана статья о перспективах использования атомных двигателей в судостроении. В первом случае студентам сказали, что ее автор – широко известный физик, крупнейший отечественный специалист в области ядерной энергетики; а во втором – малоизвестный специалист. Когда затем экспериментаторы попросили студентов обеих групп письменно изложить свое мнение о возможностях применения атомных двигателей в судостроении в ближайшем будущем, то оказалось, что более оптимистичные взгляды характерны для студентов из первой группы, где автором статьи был назван крупный ученый.

Однако дальнейшие исследования показали, что «эффект авторитета» носит временный характер. Когда студентов этих же двух групп попросили вновь ответить на те же самые вопросы спустя две недели после лекции, то оказалось, что благоприятное впечатление, произведенное статьей «авторитетного ученого», несколько ослабло. В то же время, студенты второй группы стали оценивать перспективы использования атомных двигателей в морском флоте куда более оптимистично, чем в первый раз. Психологи пришли к выводу, что объективный фактор, т.е. содержание статьи, со временем неизбежно начинает превалировать над фактором субъективным – авторитетом ее автора.

Из вышесказанного руководителям, стремящимся сделать свои предложения более убедительными для начальства, следует сделать вывод: всегда подкрепляйте свои предложения ссылками на авторитетный источник. Но, поступая так, не забывайте о необходимости обеспечить

достаточную обоснованность собственно ваших предложений. Иными словами, ссылки на авторитеты – прекрасный вяжущий материал, но без кирпича здание все же не построить.

Не забывайте, кстати, что для вас полезны не все авторитеты, а только те, которые являются таковыми для вашего начальника.

#### *Роль общения при передаче информации*

Убедительность информации в огромной мере зависит от способа ее передачи. Чем больше органов чувств принимает участие в процессе получения информации, тем эффективнее этот процесс. Именно поэтому письменный доклад, который воспринимается только зрительно, менее эффективен, чем личное сообщение, когда работают и зрение, и слух.

Конечно, у письменного доклада есть и достоинства, которые невозможно отрицать. Такой доклад позволяет вашему начальнику изучить представленный проект в деталях, лучше запомнить ключевые моменты, служит более удобной основой для выработки окончательного решения.

Поэтому главный вопрос здесь стоит не в том, какую форму передачи информации – письменную или устную – использовать, а в том, какую из них использовать первой. Кроме того, решение этого вопроса зависит и от вашего умения излагать свои мысли устно и письменно.

Например, письменные доклады – спасение для тех, кто недостаточно уверен в своих способностях хорошо объяснить суть проблемы. Изложить свои мысли на бумаге в этом случае – самый надежный способ хорошо сформулировать и обосновать свою позицию. Унизительное косноязычие при попытке лично доказать шефу свою правоту может привести к прямо противоположному результату – к появлению у шефа сомнений в вашей компетентности. Естественно, руководитель такого типа все свои усилия направит на тщательную «отделку» письменного доклада.

Идеальный подход – это устный разговор с шефом, а затем уж представление ему письменного доклада.

Изложение предложений в личной беседе с начальником можно считать использованием принципов первичности и новизны. Принцип первичности отражает то обстоятельство, что на формирование нашего мнения по тому или иному вопросу в значительно большей степени влияет именно информация, которая была получена нами первой. Принцип же новизны состоит в том, что лучше мы запоминаем, наоборот, ту информацию, которую получили последней. Поэтому-то целесообразным является использование на первом этапе именно личного общения, как наиболее эффективного метода передачи информации.

Если же начать с представления письменного доклада, то возражения, которые могут возникнуть при его чтении у начальника, в результате эффекта первичности опровергнуть потом будет куда труднее, чем если бы

они возникли в ходе устного сообщения. В последнем случае хватило бы одного вопроса и ответа на него, чтобы не дать сомнениям укорениться.

Очень редко удается отразить в письменном докладе все те моменты, которые могут заинтересовать вашего начальника. В то же время устный разговор позволяет немедленно наладить «обратную» связь, точнее определить, под каким углом надо вести дальнейшее изложение своих предложений. Такая «обратная связь» дает возможность понять не только оценку шефом логичности ваших доводов, но и его эмоциональную реакцию на подготовленные вами предложения. В ходе личного доклада можно уловить, какие именно моменты вашего проекта вызывают у начальника отрицательную реакцию, а значит, вы получаете возможность при подготовке письменного доклада определить, где необходимо дополнительно усилить аргументацию, прикрыв ею, как броней, слабые точки, обнаруженные в первом «бою». В итоге вы получаете возможность понять реальные причины возражений шефа против вашего проекта, а не просто констатировать, что все ваши аргументы пропали впустую.

#### *Вовлечение руководителя в подготовку проекта*

Чтобы ваши предложения были более убедительными и для начальника и для его окружения, нужно вовлечь руководителя в подготовку предложений. Чем большее участие начальник принимал в подготовке вашего предложения, тем более он склонен затем принять его. Не надо, конечно, ежедневно бегать к нему со своими сомнениями, но все ключевые моменты вашего проекта необходимо обсудить с ним еще на подготовительной стадии. Даже если вы предпочтете разрабатывать проект в гордом одиночестве, все равно нужно постоянно помнить о том, что абсолютно объективная оценка шефом вашего доклада просто невозможна. Он обязательно будет рассматривать ваши предложения через призму своего опыта, своих убеждений и предупреждений, симпатий и антипатий. Психологи прекрасно знают, что эмоциональный фактор способен оказать огромное влияние на восприятие информации. Если новая идея хотя бы косвенно свидетельствует в пользу тех взглядов, которыми мы руководствуемся в своей деятельности, то мы склонны считать ее куда более близкой к нашей собственной позиции, чем она есть на самом деле. Этот эффект психологии называют «уподоблением», а обратное ему явление – «контрастированием».

#### *Доклад с предложениями должен быть объективным*

Свой проект всегда кажется разумным, а указывать на возможные отрицательные последствия его реализации кажется излишним. Но на самом деле это не так. Нельзя ограничиться рассказом лишь о сильных сторонах предложения, обязательно нужно показать начальнику и недостатки ваших предложений. Если ваш начальник вполне компетентен в той области, к которой относится проект, то указать некоторые отрицательные последствия воплощения в жизнь ваших предложений (пусть даже эти

последствия крайне мало вероятны) – совсем не такая плохая идея, как это кажется. Пусть шеф сразу же задумается над негативными последствиями и сам сочтет их несущественными. Будет куда легче заинтересовать его своей идеей, чем если он додумается до этих возражений сам.

Объективно излагая как достоинства, так и возможные отрицательные последствия вашего проекта, убедить интеллигентную аудиторию куда легче. Еще более важно, что при таком изложении дольше сохраняется положительное впечатление. А это означает, что объективность в изложении поможет сохранить поддержку начальства при рассмотрении конкурирующих предложений.

#### *Эффект группового мнения*

Заручиться устойчивой поддержкой начальника особенно необходимо потому, что, как правило, судьба вашего проекта решается им не в одиночку, а совместно с группой других руководителей высокого ранга, например, с его заместителями.

Многочисленные исследования показывают, что общая позиция «команды» руководителя оказывает огромное влияние на формирование индивидуальных мнений ее членов. Порой мы больше верим тому, что говорят другие члены нашей группы, чем собственным глазам и ушам. Поэтому, стремясь сделать свои предложения более убедительными для руководства, необходимо нейтрализовать возможное отрицательное влияние на шефа других членов руководящей команды.

С этой целью необходимо заранее выяснить позиции тех лиц, которые могут участвовать в обсуждении проекта и принятии окончательного решения, а затем приложить все усилия, чтобы убедить в своей правоте хотя бы одного из этих руководящих лиц, используя его в дальнейшем для воздействия на группу в целом. Естественно, все это должно осуществляться с ведома вашего непосредственного начальника.

Суммируя сказанное, можно сформулировать пять важнейших приемов, использование которых поможет сделать свои идеи более убедительными для начальства:

1. Старайтесь использовать авторитеты для поддержки ваших аргументов, выяснив предварительно, кто из этих авторитетов наиболее уважаем вашим начальником. Но не полагайтесь только на это. Помните, что содержание доклада должно быть достаточно аргументированным и убедительным само по себе.

2. Преодолейте собственную стеснительность и предубеждение против личного общения с начальником для того, чтобы вначале изложить свои предложения ему устно, в личной беседе.

3. Письменный доклад представьте позднее, когда будете достаточно отчетливо представлять себе основные возражения шефа и сможете сосредоточить внимание на их преодолении.

4. Постарайтесь вовлечь начальника в обсуждение ваших предложений еще на начальной стадии их разработки. Это отличное средство обеспечить его эмоциональную поддержку проекту. Кроме того, может сразу же выясниться, что ваши идеи по каким-то причинам принципиально неприемлемы для него. В этом случае вы сумеете избежать пустой траты времени.

5. Сделайте свой доклад объективным. Лучше указать на отрицательные стороны проекта самому, чем ждать, пока это сделают другие. Это повышает убедительность и приемлемость ваших идей. Кроме того, ваш начальник будет лучше подготовлен к возможным возражениям со стороны других членов его команды.

6. Заручитесь поддержкой ближайшего окружения руководителя. Учитывайте возможное влияние на позицию вашего начальника коллективного мнения той группы лиц, вместе с которой он будет принимать решение о приемлемости ваших предложений. Обязательно постарайтесь привлечь в свои сторонники одного или двух из этих специалистов. Если во время обсуждения ваш начальник получит поддержку хотя бы одного из членов руководства, то он будет отстаивать ваше предложение с большим энтузиазмом, чем если бы ему пришлось биться за ваш проект в одиночку.

Итак, вы использовали все шесть рекомендаций. К сожалению, это еще не гарантия принятия ваших предложений. Но, по крайней мере, вы полностью использовали свои шансы. Ну, а если вас не поддержали? Значит, ваш проект нуждается в доработке.

Надо признать, ошибок во взаимоотношения с руководителем мы допускаем очень и очень много. Малейшее несовпадение поступков, распоряжений руководителя с нашими взглядами немедленно получает у нас осуждение. Ошибок своему шефу мы не прощаем никаких. При малейшем отступлении от коллегиальности категорично произносим: «волютаризм!». При терпеливом выслушивании мнений и демократичности руководителя обвиняем его либо в безволии, слабых характеристиках, либо в недостаточной распорядительности и оперативности руководства, либо в несамостоятельности.

В своей критике начальства мало, порой, проявляем такта, чуткости. Часто забываем о том, что одно и то же высказывание можно сделать с раздражением, а можно и с юмором. Можно свое несогласие высказать при людях, а можно и наедине. Не будем увлекаться мелочными придирками к начальнику – «не так поздоровался», «не спросил, как идут дела» и т.д. Конечно, иногда поведение начальника выглядит барством. Но ведь начальник может действительно очень спешить. А мы-то у него, как правило, не спрашиваем: чем помочь или как идут дела?

Понимая и учитывая все эти сложности работы своего руководителя, мы могли бы успешнее трудиться и интереснее жить.

Итак, отметим здесь два момента.

Во-первых, не побывав в роли подчиненного, трудно научиться его понимать. Во-вторых, «хороший» подчиненный с позиции руководителя – тот, с которым легко работать, тот, который ему нравится, тот, на кого можно всегда положиться, кому можно доверять.

Зададим себе вопрос: а какой подчиненный нам нравится больше других?

Прежде всего это тот подчиненный, который:

а) хорошо выполняет наши поручения, т.е. добротнo, надежно работает, оказывая тем самым руководителю реальную помощь;

б) дипломатичен, тактичен, привлекателен, интересен, в общем, авторитетен в глазах руководителя; человек, с которым приятно сотрудничать;

в) искренне защищает и повышает авторитет своего руководителя; человек, которому можно доверять.

Отсюда вытекают, по крайней мере, три целевые задачи построения взаимоотношений с руководителем:

I. Оказывайте руководителю реальную помощь, хорошо выполнять его поручения.

II. Будьте приятным, интересным привлекательным, авторитетным для сотрудничества человеком.

III. Защищайте и повышайте авторитет своего руководителя, станьте человеком, на которого он мог бы полностью положиться.

Рассмотрим практические приемы решения этих задач.

Оказывайте своему руководителю реальную помощь

Для этого используйте следующие приемы:

1. Выступайте с такой инициативой, реализация которой не потребует от руководителя дополнительных усилий.

2. Предлагайте свою помощь руководителю в тех случаях, если можете помочь ему сэкономить время или разрешить реальную проблему.

3. Не перекладывайте свою работу на руководителя: обращайтесь за указаниями только тогда, когда они действительно Вам нужны.

4. Хорошо информируйте руководителя по вопросам, за которые Вы отвечаете.

5. Обращаясь к руководителю с предложениями, исходите, прежде всего, не из своих, а из его интересов и задач.

6. Согласованную с руководителем точку зрения смело отстаивайте во всех ситуациях и во всех инстанциях.

7. Воспринимайте просьбы руководителя как приказы (это избавит от многих неприятностей).

Повышайте собственный авторитет и привлекательность в глазах руководителя

Чтобы решить эту задачу:

1. Имейте привлекательный внешний вид.

2. Будьте вежливы, тактичны, приветливы с руководителем, разговаривайте спокойно, без раздражения.

3. Не лицемерьте, не заискивайте, не унижайтесь.

4. Докладывая руководителю о работе, старайтесь свои сообщения сделать интересными и полезными для него.

5. Научитесь воспринимать критику со стороны руководителя не по форме, а объективно, по существу.

6. Не пытайтесь скрывать от руководителя свои служебные проблемы и недостатки.

7. Не демонстрируйте своих переживаний перед руководителем, не рассчитывайте на его жалость.

8. Не исходите из того, что руководитель знает меньше вас, не хитрите с ним, будьте искренни.

9. Не обращайтесь в вышестоящие инстанции, не посоветовавшись с руководителем.

10. Будьте дипломатичны: не спорьте с руководителем по мелочам, не задавайте неприятных вопросов.

11. Ваши личные разговоры с руководителем не делайте достоянием общности.

12. Подписывая у руководителя подготовленный вами документ, не считайте, что снимаете с себя ответственность.

13. Не говорите всегда только «да» или только «нет». Поддакивающий надоедает, а тот, кто говорит всегда «нет», – раздражает.

#### Защищайте и повышайте авторитет своего руководителя

Для этого:

1. Не подводите своего руководителя (не подрывайте его авторитет).

2. Поддерживайте своего руководителя в трудных для него ситуациях.

3. Не критикуйте руководителя за его спиной.

4. Распоряжение руководителя воспринимайте и передавайте дальше как собственные.

5. Делитесь с руководителем собственным авторитетом.

6. Уважайте должностной авторитет руководителя (особенно при посторонних), независимо от ваших личных взаимоотношений.

Как принимать и исполнять поручения руководителя? Следует иметь в виду, что невыполненные задания тяжелым бременем давят на нашу психику, ухудшают взаимоотношения с начальством.

Попробуем взглянуть на проблему распоряжения таким образом, чтобы шансов на его успешное выполнение и объективную оценку начальником стало больше.

Представим себе, например, что руководитель поручает нам подготовить служебный документ, справку или записку с предложениями.

Процесс получения и выполнения делового поручения в динамике можно представить в виде четырех этапов последовательных действий.

Условно назовем эти этапы так:

I) получение задания;

II) подготовка к выполнению задания;

III) исполнение задания;

IV) завершение работы и предъявление выполненной работы руководителю.

На каждом из указанных этапов нас могут подстерегать довольно типичные ошибки, которые в состоянии свести «на нет» или существенно ослабить конечный результат. Рассмотрим эти ошибки и поищем зависящие от нас способы их нейтрализации.

### **Этап I. Получение задания**

Главная возможная ошибка на этом этапе – надежда, что от поручения можно отказаться, желание убедить других и себя в том, что поручение не входит в круг наших служебных обязанностей. Отсюда торопливость, невнимательность, получение неполной информации, во всяком случае недостаточной для хорошего исполнения поручения.

Вторая ошибка – ненужная стеснительность. Нам как-то неудобно лишний раз переспрашивать руководителя в отношении того, что не ясно.

– Разберемся сами, – думаем мы.

И, наконец, еще одна, третья ошибка: поспешная порой дача гарантий и заверений, что все будет в порядке. Но ведь известно: поспешить – людей насмешить. Чтобы избежать ошибок уже на этапе получения задания, возьмем себе за правила следующие положения:

1. Лучше сразу исходить из того, что поручение все-таки придется выполнять. Постараемся прежде всего уяснить смысл, содержание и значение выполняемого поручения, его объективную необходимость и в чем собственно заключается наша личная роль при его выполнении.

2. Не будем стесняться задавать вопросы руководителю, если хоть что-то осталось для нас в задании неясным.

3. Обязательно уточним срок завершения работы и договоримся с руководителем, в какой форме должны быть представлены окончательные результаты работы.

4. Не стоит торопиться с преждевременными гарантиями о досрочном выполнении задания. Ведь вся работа еще впереди.

### **Этап 2. Подготовка к выполнению задания**

Известно, что хорошая подготовка к любой работе – залог ее успеха. Независимо от существа поручения на этом этапе нам могут помешать такие «вредные» мысли или зависящие от нас обстоятельства и проблемы:

– отсутствие интереса к выполнению поручения, уверенность в том, что поручения начальника мешают нам работать, отрывают от главных задач;

- представление о том, что поручение очень сложное, незнание, с какой стороны к нему подступить;
- отсутствие четкой программы выполнения работы;
- опасение, что работу все равно, при всех стараниях, невозможно выполнить в срок и с высоким качеством.

Избежать этих проблем помогут следующие правила:

1. Заинтересуем себя пользой от выполняемой работы. Как правило, в любом деле есть притягательные стороны. Попытаемся увидеть практическую ценность работы не только исходя из задач руководителя, но и своих собственных.

2. Прежде чем вникать в отдельные детали поручения, попробуем представить себе поставленную проблему в целом.

1) Сформулируем письменно конечную цель и отдельные задачи выполняемой работы.

2) Разделим работу на отдельные, относительно простые и понятные части, составим план-график их выполнения (исполнители, сроки).

3) Подумаем, а за счет чего можно повысить качество и сократить сроки выполнения задания.

### **Этап 3. Исполнение задания**

Итак, задачи поручения нам ясны, мы приступаем к выполнению задания. На этом этапе важно обеспечить сроки и качество работы. Но в этом нам могут помешать противники качества и своевременности. Вот они:

Во-первых, привычка тянуть с делами, убаюкивать себя тем, что впереди еще много времени. Во-вторых, надежда на то, что руководитель, если нужно, поправит работу, ведь отвечать ему. В-третьих, желание снять с себя ответственность за качество исполнения и в то же время нежелание подумать, поискать целесообразное решение. В-четвертых, бесполезное демонстрирование перед руководителем своей занятости поручением. И, наконец, пятое – излишняя спешка с формулированием окончательных выводов.

Чтобы ликвидировать эти помехи, попытаемся действовать следующим образом:

1. Приступать к работе сразу же, не откладывая ее в долгий ящик.
2. При любых обстоятельствах придерживаться намеченных нами сроков.

Будем помнить народную мудрость: дорого яичко к красному дню. Ведь срыв сроков может привести к несвоевременности принятия ваших решений начальством, и даже к непоправимым последствиям.

3. Исходите из того, что результаты нашей работы поправить будет некому, что вся ответственность за ее качество на всех дальнейших этапах лежит только на нас.

4. Не переключайте свою работу на руководителя. Обращайтесь к нему за помощью только в том случае, если без такой помощи вы действительно не можете обойтись.

5. Постараемся обойтись без промежуточных докладов руководителю, если он этого не требует.

6. Не торопитесь с окончательными выводами. Изучайте возможные варианты решения. Посмотрите на вероятные результаты выполненной работы с разных позиций: доброжелателя и недоброжелателя, достоинств и недостатков.

**Этап 4.** Завершение задания и представление выполненной работы начальству

Итак, наша работа как-будто готова, нам ясно ее решение, мы уверены в его обоснованности и целесообразности. Но ведь не зря же говорят: одна голова хорошо, а две лучше. Почему бы вам не посоветоваться еще раз с кем-нибудь: с коллегами, подчиненными, своим руководителем, наконец, с кем-то посторонним, и лишь после этого окончательно оформить документ?

Теперь можно и докладывать о выполнении работы, представить ее результаты руководителю. Но, докладывая руководителю о завершении работы, лучше показать не только ее достоинства, но и недостатки. Это позволит ему получить о работе объективное представление, правильно определить возможности ее лучшего применения. А вот недостоверное информирование руководителя может привести к ошибочным решениям и отрицательным последствиям как для дела, так и лично для исполнителя.

Сформулируем заключительные рекомендации:

1. Перед оформлением окончательных результатов на всякий случай посоветуйтесь с другими людьми.

2. Докладывая руководителю о результатах работы, объективно покажите не только ее сильные, но и слабые стороны.

Известно, что одинаковых людей не бывает, все люди разные. И поэтому строить отношения с людьми нужно с учетом их (да и своих собственных) особенностей.

И все-таки. Представим себе, что ваш руководитель очень сложный человек, трудный для общения, но... уходить от него некуда или не хотелось бы, потому что ваша собственная работа вам нравится, устраивает вас.

Среди «трудных» руководителей можно выделить наиболее характерные типы людей и найти к ним эффективные подходы.

Предлагаем вашему вниманию характеристики различных типов «трудных» шефов и рекомендации по стратегии поведения их подчиненных, которые подготовлены профессором менеджмента Дж. Кеннетом Матейка и директором института менеджмента Ричардом Дж. Дансингом.

«Трудные» шефы имеют несколько характерных общих черт. Первая: большинство ваших коллег согласно с тем, что эти руководители на самом деле «трудные». Вторая: эти шефы очень постоянны в своем трудном поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать, еще до того, как они это сделают. Третья: их фирменный лозунг: «Это не моя вина»; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что проводится неправильно. Четвертая: общение с ними истощает время и силы их служащих. Пятая: энергия, которую затрачивают их подчиненные при контакте с ними, обычно не соответствует значительности проблемы, которая рассматривается.

«Трудные» шефы приводят своих подчиненных в замешательство нелогичной формой поведения. Это их специальный «номер программы», уникальная отличительная черта, которую они используют, чтобы контролировать других. При этом любой из этих шефов может быть как мужчиной, так и женщиной. Вот типы их поведения.

**ЗАДИРА.** Задира громок, грозен, пугающ, и о нем поговаривают (часто задира делает это сам), что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. Задиры имеют сильное желание контролировать других, для них жизнь – это одна непрекращающаяся борьба за власть.

Задиры боятся двух вещей: их собственного несовершенства и любой формы близости. Когда вы имеете дело с этим типом начальника, встаньте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени отчеству (это чтобы привлечь его внимание, не принимая боевую стойку) и попытайтесь с ним решить проблему. Старайтесь контролировать свой собственный страх, так как страх только подстрекает («заводит») этот тип шефа. Стойте спокойно, не показывайте никакого волнения и дайте задиру время излить его гнев.

Когда атака задиры начинает терять наступательный порыв, ваша очередь взять инициативу. Избегайте любого столкновения. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и ваших нуждах. Если вы проявите скорее уважение, чем страх, задира будет искать жертву где-то в другом месте.

**МЕДЛИТЕЛЬНЫЙ ШЕФ.** Медлительные шефы обычно дружелюбны, милы и доброжелательны. Однако имеют два главных недостатка: они откладывают решения любой ценой и обходятся утверждениями общего характера, не желая быть конкретными. Медлительные шефы фактически являются жертвам взыскательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, и ходят вокруг да около, не желая быть откровенными и ранить чьи-либо чувства.

Медлительные шефы боятся сделать ошибку, обнаруживающую их непригодность и неудачу. Дайте ему знать, что в порядке вещей ошибаться, когда учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует

неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных сроках для всей работы. Будьте гибкими, но не соглашайтесь на меньшее, чем твердые факты. Используйте позитивные приемы и избегайте подавлений; медлительный шеф и так недостаточно уверен. Попытайтесь решать проблемы при помощи расположенных в ряд альтернатив. Окажите поддержку ему после того, как он принял решение; объясните, как это помогает вам, когда он принимает решение, и увеличьте вашу ответственность, предложив принять от него некоторые задачи.

**БОЕЦ.** Боец – это ходячая бомба с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. Боец взрывается неожиданно: он много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм; ему нравится стрелять без разбора, быстро и часто. Когда его вспышка раздражения оканчивается, он обратно вползает в свое угрюмое молчание. Для Бойца восстановление справедливости (реальной ли или воображаемой) является целью, отмщение – орудием. Боец боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций. Когда вы обращаетесь к такого типа шефу, пытайтесь противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, как это трудно – иметь дело с его «заводящимся с полуоборота» гневом. Попросите личной встречи с ним, не позволяйте отклонений или срывов. Затем покажите ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе, попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы.

**ЛЬСТЕЦ.** Лъстецы постоянно улыбаются, дружелюбны, полезны, юмористичны. Они говорят людям то, что те хотят слышать; попытка припереть Лъстецов к стенке напоминает попытку собрать ртуть вилкой. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам. Лъстец боится прямого разговора и прямого действия, которое в некоторых случаях создает врагов. Он нуждается в одобрении, так найдите его ему, смейтесь его шуткам и наслаждайтесь его рассказами. С другой стороны, не позволяйте ему брать нереалистические обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте факты – фамилии, места и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность – это самая лучшая политика.

**ПЕССИМИСТ.** Пессимисты несчастны от жизни, от самих себя, от вас. Им, похоже, следовало бы работать где-то в другом месте, но и любая другая организация тоже не слишком может их взволновать. Пессимист обвиняет, хнычет, жалеет себя. У него глубокое убеждение, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей.

Пессимисты обычно тщательно скрывают свои собственные недочеты, они также отчаянно боятся, что кто-нибудь хорошо проводит время. Если вы работаете с Пессимистами, придерживайтесь следующих «можно» и «нельзя». Нельзя спорить с ним, это только укрепляет его в его негативных взглядах. И нельзя разделять таких негативных взглядов, это только питает

его пессимизм. Не торопитесь с решениями. Выслушайте его, поправьте, когда это необходимо, и отнеситесь к его заботам конструктивно. Изложите факты и установите «предел ужаса» (то есть сценарий наихудшего исхода). Если вам это нужно, энергично возьмитесь за проблему сами.

**ВСЕЗНАЙКА.** Всезнайка знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто он знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в его неспособности слушать, если он сталкивается с плохими фактами, он не видит других, так как мало нуждается в других людях. Всезнайка думает, что его собственный личный разум и знания – единственный способ оценивать работу других.

Всезнайка боится неугождения других и резкого падения его собственных стандартов совершенства. Не воюйте, не обвиняйте и не конфронтируйте с этим типом шефа, избегайте попыток быть «противо-экспертом» (возражать в том, в чем Всезнайка считает себя знатоком). Наоборот, подведите его к решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и выражайте признательность, предложите альтернативы.

**ИНТРОВЕРТ.** Человек, сосредоточенный на своих переживаниях. Интроверт скрытен, и из него трудно что-либо вытащить, когда вам нужна информация. Хотя, в принципе, он может многое предложить, но не всегда в состоянии выразить свои мысли.

Если ваш шеф попадает под эту категорию, попытайтесь добиться, чтобы он говорил как можно больше; примите дружескую, молчаливую позицию и задайте вопросы, не требующие обязательного ответа, дайте ему возможность или говорить, или спокойно хранить молчание. Объясните, что вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции (ответа).

**НЕКОМПЕТЕНТНЫЙ ШЕФ.** Некомпетентный шеф многого не понимает, он претендует на то, что знает много больше, чем на самом деле. Он может украсть ваши идеи и выдать их за свои. Он больше всего боится обнаружить свои недостатки.

Если вы работаете с некомпетентным шефом, детально или точно учитывайте как его некомпетентность, так и ваши собственные идеи. Когда вы разговариваете, используйте скорее факты, чем эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помогите ему или стать компетентным, или найти альтернативную (другую) карьеру (и действуйте осторожно во втором случае). Документально подтверждайте ваш собственный вклад в дела организации.

**ЛЕНТЯЙ (РАЗГИЛЬДЯЙ).** Личные привычки (склонности) лентяя проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. Лентяи не могут найти вещи и определить приоритеты задач, их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Лентяй не хочет признавать, что он является взрослым, который должен нести ответственность за свои действия. Если вы встречаете лентяя на работе, поддержите его, когда он случайно

проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достигнуть большего порядка в его личной и профессиональной жизни.

**«НЕНОРМАЛЬНЫЙ» ШЕФ.** «Ненормальный» шеф проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность проявляет себя или в сексуальных заигрываниях, частых прогулах или в постоянной лжи. «Ненормальные» шефы пытаются отделиться от чего-либо и надеются, что люди будут «покрывать» их. Они слишком встревожены, чтобы быть эффективными, и трудно понять, является это чувство возбуждения причиной или следствием их проблем.

### **Технология обращения с «трудным» руководителем**

Имея дело с «трудным» руководителем, вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа «трудного» руководителя, которого вы имеете, и ваших собственных специфических особенностей личности и искусства управления. Ниже приведены варианты поведения, из которых вы можете выбирать оптимальные.

**Ничего не делайте.** Просто продолжайте делать то, что вы делали все время. Конечно, это уже привело к существующему положению и не обещает ничего хорошего. Но если ваша боязнь попытаться больше, чем степень вашей неудовлетворенности, может быть, самое лучшее – позволить событиям развиваться своим чередом, ибо любой другой курс может просто «подлить масла в огонь».

**Переоцените своего руководителя.** Отдельные руководители в действительности не являются «трудными». Некоторые служащие думают, что они имеют «трудных» руководителей, в действительности у них просто различные представления об их ролях, целях или ценностях. А может оказаться, что дело в противоречии (несовместимости) индивидуальностей – таких, например, как экстраверт (человек, интересующийся только внешними предметами) и интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях); или проблема в противоречивых перспективах – таких, как детально-ориентированная и противоположная ей перспектива «всей картины». Значение этих различий зависит от того, как вы смотрите на них и как используете их; комбинация людей с перспективой видения «всей картины» и детальной перспективой может дать отличную команду, но может и вести к конфронтации. Пересмотрите, переоцените своего руководителя.

**Усовершенствуйте свой стиль.** Иногда самый лучший подход – забыть о стремлении изменить руководителя и усовершенствовать собственное поведение. Конечно, у вас должно быть желание измениться, в противном случае попытка будет неудачной. Если вы решили измениться, попытайтесь сделать только одно или два осознанных и важных изменения

в вашем подходе к работе. Измените то, что непосредственно препятствует эффективности ваших отношений с боссом.

**Сумейте совладать с «трудным» руководителем.** Если ни одна из перечисленных стратегий Вас не привлекает, может быть только один выход – Вы должны суметь «укротить» своего руководителя! Если вы пойдете навстречу некоторым его (ее) нуждам, он (или она) обычно будет стараться не потерять вас. Но что бы вы ни делали, не приносите в жертву собственные ценности – это не стоит потери вашего уважения к себе. Посмотрите на людей, которые ладят с этим руководителем, и научитесь тому, как они это делают. Например, они берут на себя обязанности, с которыми руководитель не любит иметь дело, или не требуют его санкции, когда она не обязательна, или молчат, когда руководитель негодует<sup>28</sup>.

#### 14.4. Как построить отношения с подчиненными

Без взаимопонимания невозможны ни совместная работа или учёба, ни активный, интересный отдых, ни счастливая семейная жизнь, ни доброжелательность в отношениях. Нарушения взаимопонимания приводят к разрыву добрых отношений, вызывают конфликты, порождают одиночество. Неслучайно отсутствие взаимопонимания в организациях приводит, в конечном счете, к ослаблению коллективов. Знание механизмов взаимопонимания помогает понять и эффективно использовать конкретные закономерности общения людей, добиться сплочения коллектива, формирования позитивного психологического климата, при котором каждый член организации чувствует себя среди коллег комфортно.

Представим себе, что у вас есть работник, который по компетентности, деловитости, исполнительности достоин повышения в должности: знает и умеет все, генератор идей, нередко приносящих отличные результаты, энергичен и неутомимо работоспособен. Он мог бы стать вашим заместителем с перспективой занять когда-нибудь и ваше место, когда вы сами пойдете на повышение.

Да, прекрасный работник, но есть у него недостаток: не умеет вести себя с людьми. То он заносчив, а то и просто груб, то подчас робок и склонен к ненужному самоунижению, может взорваться в гнев, а потом днями может быть совершенно неслышным, испытывая дискомфорт из-за своей невыдержанности. В итоге людям, которые с ним работают, неудобно, неуютно, тяжело.

И потому совершенно неслучайно способность ладить с людьми относится к категории наиважнейших профессиональных качеств руководителя.

---

<sup>28</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение: учебное пособие. Изд-во ТРТУ, 2006.

Что особенно сложно, и это свойственно многим из нас, хотя мы этого часто не замечаем, – неумение слышать другого человека.

По данным статистики, в 50 % случаев руководители компаний испытывают потребность развивать и совершенствовать свои навыки в общении с персоналом. Ведь непонимание, возникающее между участниками производственного процесса, боссом и сотрудником, может нанести ущерб делу, не говоря уже о климате в коллективе, который неизбежно ухудшится. Зачастую начальство не может или не хочет ни говорить на одном языке с подчиненными, ни слышать их мнение. В результате сотрудники не понимают, чего от них хотят, и связан ли их труд с успехами компании.

Например, по словам Уильяма Йоманса – одного из наиболее авторитетных специалистов в области деловых отношений, треть нашего рабочего дня проходит в ситуациях, когда мы должны слушать, но выясняется, что мы не слышим даже четверти того, что слышать должны. Почему?

Вот некоторые из причин, приводимых У.Йомансом:

- мы думаем значительно быстрее, чем говорим, т.е. можем наперед узнать, что сейчас будет сказано, отчего нам становится скучно, и мы отключаемся;

- когда нам что-то говорят, мы вместо того, чтобы слушать, прикидываем в уме, какой надо будет дать ответ;

- нам рассказывают о каких-то новых идеях, которые с первого взгляда почему-то нас не устраивают, и мы, не выслушав все внимательно до конца, начинаем уже прикидывать, как эти идеи отвергнуть, как доказать, что работать они не будут;

- нам просто не нравится говорящий, и потому мы невнимательны;

- мы не понимаем, о чем идет речь, либо потому, что нам плохо объясняют, либо потому, что материал сложный.

Нам, однако, не хочется выглядеть глупыми, и мы делаем вид, что все ясно, мы киваем головой как бы в знак согласия, а сами в это время думаем о чем-то другом.

Итак, одна из наших проблем общения состоит в том, что мы не обучены слушанию. И это только одно из слагаемых деловых отношений и деловых успехов.

Без общения не сможет сформироваться коллектив. Именно через общение руководитель направляет действия своих подчиненных.

В частности, очень важную роль играет правильная организация взаимоотношений руководителей с подчиненными. Практика управления выработала определенные особенности таких взаимоотношений, принципы их правильного построения.

Во-первых, независимо от того, с кем и в какой роли мы имеем дело, нужно соблюдать правила такта и приличия, а во-вторых, сравнительно несложными, но важными приемами облегчить такое общение.

К этим приемам общения с людьми Д. Карнеги, например, относит следующие:

1. Вместо того чтобы осуждать кого-то, нужно постараться его понять.
2. Давайте искренне признавать хорошее в других людях.
3. Поставьте себя на место другого.

В основе рекомендуемых приемов лежит убеждение автора в том, что любая критика, осуждение, ругань человека наносят удар по его представлениям о себе, ранят драгоценное для него чувство собственного достоинства, вызывают естественную ответную негативную реакцию. А это уже нам во вред. Нельзя ли порой обойтись без критики? А что, если вместо осуждения постараться понять, почему человек ведет себя таким образом? Ведь есть же какие-то причины любого поведения.

Оказывается, в этом случае, если мы лучше поймем человека, осуждение может и не потребоваться, следовательно, мы не обидим человека.

Как лучше всего убедить человека что-либо сделать? Для этого есть лишь один путь: заставить его самого захотеть сделать это. **Заставить захотеть.** Конечно, человек может «захотеть», если его принудить, пригрозить, приставить к голове револьвер. Но этот грубый метод имеет в перспективе нежелательные последствия. Лучший способ заставить человека самого захотеть – предложить человеку сделать то, чего он и сам хочет.

Потребность в признании, утверждает Д. Карнеги, для человека важна так же, как и потребность в еде. Но мы посчитаем кощунством, если лишим кого-то из домочадцев или знакомых пищи, но как редко мы даем пищу самоуважению личности, лишаем людей теплого слова.

И речь не идет о лести. Речь идет об искреннем признании достоинств людей, которые, как правило, можно при желании найти у любого человека.

В отношениях с людьми мы очень часто исходим только из своей точки зрения, из своих собственных желаний.

Практика общения с подчиненными должна преследовать какие-то целевые задачи управленческого общения, опираться на его нравственные начала.

Психологическая цель – добиться гармонии взаимоотношений с подчиненными. А вот функциональные задачи руководителей в деловом общении с подчиненными можно сформулировать следующим образом:

- Дать подчиненным возможность почувствовать их значительность.
- Лучше узнать и понять своих подчиненных.
- Расположить подчиненных к себе, повышать и поддерживать в их глазах свой авторитет.
- Умело влиять на позицию подчиненных.

Рассмотрим практические приемы, с помощью которых можно добиться решения поставленных задач общения с подчиненными.

*Возможность для подчиненных почувствовать собственную значимость* достигается следующими приемами:

1. Привлекайте подчиненных к решению возникающих проблем, советуйтесь с ними, проявляйте уважение к их мнению.

2. Дайте подчиненным возможность проявлять инициативу, стимулируйте их самостоятельность.

3. Стремитесь к тому, чтобы подчиненные были уверены в значимости, важности выполняемой работы.

4. Отмечайте и поощряйте хорошую работу.

5. Уважайте личное достоинство подчиненных. Не делайте подчиненному замечаний в присутствии третьих лиц. Дайте возможность ему спасти свое лицо. Сожаление и разочарование действуют лучше, чем критика и угрозы.

Для более широкого привлечения подчиненных к решению проблем руководитель в процессе управленческого общения должен меньше опираться на силу приказа, свои административные возможности, а чаще советоваться с подчиненными и, в случае необходимости, не бояться признавать и свои ошибки.

Уважение личного достоинства подчиненного является важным этическим правилом культуры управленческого общения. Так, например, простое человеческое сожаление о случившемся проступке лучше прямой критики и угроз. Руководитель должен быть прямо заинтересован в создании подчиненному доброго имени.

*Лучше узнать подчиненного.* Эта задача может быть решена следующим образом:

1. Изучайте заботы, нужды и настроение каждого, периодически беседуйте с подчиненными наедине.

2. Дайте возможность подчиненным проявлять отношение к вам независимо от того, хорошее оно или плохое. Сначала выслушайте критику в свой адрес, разберитесь в ее причинах и мотивах, а уж потом реагируйте на нее.

3. Не демонстрируйте своего превосходства, это создает барьер между руководителем и подчиненным.

4. Попытайтесь увидеть ситуации глазами подчиненного.

Не следует демонстрировать свое превосходство перед подчиненными. Если вы хороший руководитель, подчиненный сам признает это, что в лучшей степени будет способствовать поднятию реального авторитета руководителя.

Важнейшим аспектом культуры управленческого общения является воспитание руководителем в себе способности прислушиваться к подчиненному, правильно воспринимать критику. Подчиненный должен иметь

возможность свободно проявлять отношение к руководителю, иначе его настоящего мнения мы не узнаем.

*Повышайте свой авторитет в глазах подчиненных, располагайте их к себе.* Понятно, что авторитетному руководителю влиять на подчиненных легче. Чтобы укрепить свой авторитет, используйте следующие приемы.

1. Не бросайте слов на ветер: если обещание дано, обязательно выполните его.

2. Будьте со всеми справедливы, объективны и беспристрастны, отличайте лесть подчиненных от уважения.

3. Не уклоняйтесь от решения возникающих проблем, не откладывайте на завтра то, что можно решить сегодня.

4. Не допускайте, чтобы подчиненные ждали или искали вас (берегите не только свое, но и чужое время).

5. Не отдавайте распоряжения, если не уверены, что их можно выполнить.

6. Умейте слушать, проявляйте искренний интерес к своим подчиненным.

Необходимо всегда помнить, что руководитель является примером для подчиненных. Например, нужно иметь мужество признавать свои ошибки. Упорство в отстаивании заведомо неверной позиции подрывает авторитет руководителя и в большей степени вредит делу коллектива.

Не следует допускать, чтобы подчиненный ждал или искал руководителя. Особенно это важно в случае, когда время и место встречи заранее назначено руководителем. Даже двадцатиминутная задержка руководителя может отрицательно повлиять или вовсе изменить положительную позицию подчиненного.

Руководитель не должен проявлять своих эмоций в отношениях с подчиненными. Постоянная приветливость, выдержанность, самообладание играют важнейшую роль в управленческом общении, в убедительности руководителя.

Разговор руководителя с подчиненным должен протекать в спокойной форме, быть кратким, логичным, по возможности, наполненным примерами.

Одной из функциональных основных задач управленческого общения является организация руководителем четкой системы информированности подчиненных обо всем, что может затрагивать их интересы. Высокая информированность подчиненных снижает потенциальные возможности возникновения конфликтных ситуаций, повышает сплоченность коллектива, улучшает морально-психологический климат.

В процессе общения с подчиненными руководитель не должен оставаться в стороне от решения их проблем. Необходимо своевременно

вмешиваться в ход дела и в случае необходимости немедленно принимать решения.

*Умело влиять на позицию подчиненного* – ключевая задача, главный смысл руководства. Вот какие приемы способствуют ее решению:

1. Будьте искренни в отношениях с людьми. Помните: руководитель – пример для подчиненных.

2. Относитесь к подчиненным так, как хотели бы, чтобы ваш руководитель относился к вам.

3. Чаще убеждайте, реже наказывайте.

4. Никогда не теряйте самообладания, будьте выдержаны и приветливы.

5. Разговаривайте спокойно и доброжелательно, проявите свое дружеское отношение.

6. Подробно информируйте подчиненных обо всем, что затрагивает их интересы.

7. Отдав распоряжение, обязательно проверьте исполнение.

8. Не торопитесь вступать в спор с подчиненными. Недоразумения никогда не уничтожить с помощью пререканий.

9. Проявляйте сочувствие к желаниям подчиненных, и они скорее поймут вас. Взывайте к благородным побуждениям.

Самая сложная задача у руководителя возникает, если ему необходимо изменить уже сложившуюся позицию человека.

Критика, угрозы, запугивания здесь не помогут. Решить эту проблему легче с помощью следующих приемов, предложенных Д. Карнеги (см.п. 14.1).

Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой? Любой руководитель хочет знать, а как воспринимают, что думают о нем его подчиненные. Зная это, можно изменить стиль своей работы, внести, если требуется, изменения в практику работы с людьми. Не будешь ведь спрашивать об этом каждого в отдельности или на собрании всех сразу. Искренних ответов можешь и не получить, да и поймут такой вопрос по-разному. И тем не менее задача разрешима.

Это можно сделать:

- Через людей с искренним, доброжелательным к Вам отношением, которым можно доверять.

- Внимательно прислушиваясь и анализируя критические замечания людей на собраниях и совещаниях.

- Через мнение формальных и неформальных лидеров коллектива.

- На основе общения с коллегами вашего ранга.

- На основе анализа причин увольнений персонала.

- Через тайные выборы вашей кандидатуры в какие-либо органы управления, представления к поощрениям и др.

- Через отношение подчиненных к предлагаемым вами новшествам.

- Через отношение подчиненных к вашим поручениям.
- В эмоциональных всплесках выяснения отношений, т.е. в различных конфликтных ситуациях, которые, к сожалению, случаются в реальной жизни.
- В неформальном общении (праздники, торжества).
- Наконец, можно провести анонимное анкетирование: по поводу положения дел в коллективе, взаимоотношений, перспектив развития.

Хотим мы того или нет, но манипуляция прочно вошла в нашу жизнь. В деятельности кадровика, менеджера по персоналу она занимает важное место. Однако манипуляция – это оружие не только в ваших руках, но и в руках ваших подчиненных. Первым общепризнанным манипулятором был Никколо Макиавелли, политик и философ XVI века. Благодаря его идеям о манипуляции в психологическую диагностику был даже введен термин «макиавеллизм», которым называется способность человека косвенно управлять поведением других людей<sup>29</sup>.

Манипуляции со стороны подчиненных возможны там, где для этого созданы условия: не отлажены бизнес-процедуры, сотрудники точно не знают, в чем заключаются их обязанности. Хорошая почва для манипуляций – большое количество незанятого рабочего времени и доступ к ресурсам компании (Интернет, телефон, база данных). Идеальных компаний, где царит абсолютный порядок, нет<sup>30</sup>.

Любой руководитель может стать объектом манипулирования со стороны иных подчиненных. Поэтому важно знать и вовремя распознать приемы их воздействия на себя. Они могут быть следующими:

#### 1. Дозирование или искажение информации руководителю.

Любому руководителю часто приходится сталкиваться как с намеренными, так и с ненамеренным дозированием информации. Причины могут быть разными: и злой умысел, и страх подчиненного, и его неопытность. Иногда руководитель по существу сам провоцирует своих подчиненных на искажение информации. Непроницательность, неумение определить интересы подчиненных, а также нежелание руководителя признаться в негативных явлениях внутри компании создают благоприятную среду для манипулирования. Чтобы не допускать информационного манипулирования, необходимо всю запрашиваемую информацию оценивать на степень ее достоверности. Чтобы лучше понимать цели, стремления подчиненных, нужно чаще общаться с ними. В частности, можно и нужно обсуждать детали работы с конкретным исполнителем.

#### 2. Превращение манипулятора в «незаменимого».

В крупной иностранной компании работал человек, который был очень силен в налогообложении, тогда как его начальник-иностранец в этом не

<sup>29</sup> Шипилова О. Будьте осторожны! Вами манипулируют подчиненные // Кадры предприятия. 2002. №11.

<sup>30</sup> Шам А. Как подчиненные могут манипулировать руководителем // Генеральный директор. 2008. №4.

разбирался совсем. Сотрудник замкнул все отношения с начальником на себя и никогда не делился своими знаниями с другими. Если он заболел или уходил в отпуск, то руководитель чувствовал себя совершенно беспомощным. Как правило этот метод манипулирования чаще всего используют люди, работающие в специфической, малоизвестной руководителю сфере – бухгалтеры, руководители службы безопасности, системные администраторы и т.п. Иногда «незаменимыми» становятся менеджеры по продажам, которые ведут ключевых клиентов. Проблема многих российских компаний заключается в том, что в них не развит институт ключевых менеджеров заместителей.

### 3. Перекладывание на руководителя ответственности.

Суть этого способа манипулирования заключается в том, что подчиненный, желая снять с себя ответственность, перекладывает обязанность принятия решения на руководителя, представив этот вопрос как дело особой важности. Нередко высшие руководители провоцируют такое манипулирование тем, что постоянно вмешиваются в дела подчиненных. Руководителям необходимо учиться делегировать полномочия. Тот, кто владеет этим методом руководства сможет достаточно быстро определить, что относится к его сфере ответственности, а что должен делать подчиненный. Важно также при подборе людей на руководящие должности оценивать, насколько они самостоятельны в принятии решений, насколько готовы принимать на себя ответственность.

### 4. Навязывание решения как единственно возможного.

Руководитель службы снабжения приносит генеральному директору проект договора с поставщиком, не предлагая альтернативы. В дальнейшем директор узнает, что предложенный начальником службы снабжения вариант не самый выгодный для компании, но очень удобный для снабженца – меньше возни с доставкой. Часто предоставление права решения без реального выбора встречается при найме нового персонала или продвижении по службе. Линейный менеджер предлагает руководителю на выбор две кандидатуры – одну никуда не годную и вторую, необходимую ему самому. На фоне плохого кандидата «свой» оказывается наиболее соответствующим его позиции. А начальник считает, что выбор сделал он сам.

5. Искажение информации или смещение акцентов в ней от имени руководителя.

Руководитель службы качества одной из российских производственных компаний заходит в кабинет гендиректора и сообщает ему, что звонил один из партнеров и сказал, что хочет встретиться. Гендиректор говорит: «Позвоните ему, извинитесь и скажите, что я сейчас очень занят, но могу встретиться в следующий понедельник». Руководитель отдела набирает номер партнера и говорит буквально следующее: «Павел Васильевич не может встретиться с вами на этой неделе, но попробуйте позвонить в

понедельник». А руководитель не может понять при встрече, почему партнер холоден с ним. Причиной такого поведения подчиненного стала неприязнь по отношению к этому партнеру, которую он выразил в искажении слов своего руководителя. Для борьбы с подобным искажением очень важно четко расставлять акценты. Если бы к просьбе о переносе встречи гендиректор добавил что-то вроде: «Сделай так, чтобы он не обиделся», то подчиненный не дал бы волю своей неприязни.

6. Сведение счетов при помощи руководителя.

Любая организация – это своего рода коммуналка. Всегда есть что делить, говорят психологи. Например, совершенно типичны для большинства компаний противоречия и конфликты между отделами маркетинга и продаж, между маркетологами и производственниками, между производственниками и ремонтными службами. Понимая эти отношения, руководитель легко сможет понять, чем продиктовано то или иное предложение подчиненных.

7. Ограничение манипулятором контактов руководителя с подчиненными и партнерами.

Секретарь-референт в одной московской торговой компании не пропустила к руководителю сотрудника, который хотел предупредить шефа о неудовольствии клиентов. Чтобы оградить себя от подобных манипуляций, руководитель четко должен указать подчиненным, каковы приоритеты в его контактах внутри и снаружи компании, какие из людей и в каких ситуациях имеют право выходить прямо на начальство. Эффективное средство – периодические встречи руководителя с сотрудниками подразделений, имеющих дело с клиентами и партнерами, с персоналом.

8. Клика – сговор группы влиятельных работников.

Сотрудники создают заговоры против руководителя чаще, чем может показаться на первый взгляд. Иногда подчиненные создают клику в целях эксплуатации бизнеса руководителя. Руководителю необходимо постоянно отслеживать интересы сложившихся групп и следить, чтобы они не противоречили интересам компании.

9. Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем.

Как правило, в данном случае основной манипуляции становятся романтические или дружеские отношения. Приближая к себе людей, руководитель должен понимать, что эти люди становятся объектом усиленного внимания и воздействия сотрудников компании, и лучше всего с самого начала оговорить условия своих отношений с приближенным лицом.

10. Команда – лучшее средство.

Еще одна особенность руководителей, подверженных манипулированию, – это неумение работать в команде. Многие методы манипулирования начальником просто невозможны в присутствии других людей. Один

знакомый мне опытный руководитель выписал на листе все способы манипуляции и вывесил у себя в кабинете за спиной так, чтобы каждый входящий мог их видеть и знать, что руководитель предупрежден.

Меры контрманипулирования.<sup>31</sup>

**План.** Чтобы быть готовым к возможным исходам встречи, трудного разговора с сотрудником, незапланированного разрешения ситуации, смене обстоятельств, необходимо хорошо продумать ход встречи или беседы, наметить важные пункты, которые должны быть обсуждены, определить аспекты, которые могут быть подвергнуты пересмотру и обозначить те позиции, с которых вы не можете отступить ни в коем случае. В плане можно наметить необходимые аргументы своей правоты, отходные пути, факты, к которым при необходимости можно прибегнуть, приемлемые варианты итогов встречи, возможные контраргументы противоположной стороне для достижения своей цели.

**Тренировка.** Для того, чтобы ваша первая реакция не была излишне эмоциональной и негативной и, следовательно, не повлияла отрицательным образом на исход переговоров в целом, вам нужно подготовить различные варианты ответов на манипулятивные приемы «соперника» и потренироваться.

**Отсутствие реакции.** Нереагирование на манипулятивные воздействия, сдерживание спонтанных реакций, которых ожидает манипулятор, продолжение разговора в том же ключе – все это вынудит собеседника либо обострить отношения (что ему невыгодно), либо поменять выбранную ранее по отношению к вам тактику.

**Уход.** Когда манипулятор настаивает на вашем выборе (решении «здесь и сейчас»), рассчитывая на вашу однозначную реакцию, важно суметь прервать подобный контакт и уйти от прямого ответа. При условии манипулирования необходимо собрать всю важную информацию, касающуюся проблемы, взвесить все «за» и «против» и сделать окончательный, выгодный вам выбор, а затем сообщить его собеседнику.

**Отпор.** Жесткие действия, заставляющие другую сторону отказаться от манипулятивной тактики, очень часто оказываются самой выгодной и продуктивной реакцией на манипуляцию.

**Принятие.** Вы действуете таким образом, чтобы у манипулятора возникло впечатление, будто вы «приняли» манипулятивные уловки, и для разоблачения его истинных целей продолжаете беседу в том русле (в возможных пределах), на которое он рассчитывает.

**Манипуляция.** Используя манипулятивные техники в ответ на приемы партнера, вам удастся поставить его на место и, возможно, даже выиграть.

**Намек.** Мягкий намек партнеру, что его уловки раскрыты, и вы не собираетесь действовать по его плану, вернет его «на землю» и, что не

---

<sup>31</sup> <http://www.markus.spb.ru>

исключено, заставит его осознать, что в будущем с вами так поступать не стоит.

**Откровение.** Вы открыто заявляете собеседнику, что «раскусили» сущность и цели того, что он делает, детально объясняете то, что вам известно. В будущем он, скорее всего, подумает, прежде чем попытается манипулировать вами<sup>32</sup>.

Понимая, как человек становится заложником интересов своего окружения, руководители могут развить свои лидерские качества и усовершенствовать свой стиль управления. В этом случае им придется последовательно и решительно отвергать любые попытки манипуляторов парализовать их волю и налаживать более открытое, честное взаимодействие с сотрудниками.

Со своей стороны, и подчиненные должны помнить, что они могут отрицательно воздействовать на лидеров, а это опасно не только для руководителя, но в итоге и для них самих. Если подчиненные осознают, какую угрозу несет внутренний раздор, то будут осторожнее формулировать и высказывать свое мнение. Признав, что некоторые задачи по плечу только руководителю, подчиненные сами увидят, где следует остановиться, а лидеры поймут, где нельзя уступать.

А как распознать нерадивого работника? На одном из семинаров управляющих совместно со слушателями была проведена «инвентаризация» приемов, которыми могут пользоваться недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности.

Например:

Не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое задание.

Стараются доказать руководителю, что в задании было не то, что сейчас требуется, и что задание, собственно, нигде не записано.

Заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное или, по крайней мере, соглашался с возражениями против его задания.

Заявляют, что у них «мало прав», забывая, что права даются для наилучшего выполнения обязанностей, а не для оправдания своего бессилия.

Заявляют, что им «не помогают». Это дает возможность уклоняться от ответственности и взваливать на начальника часть своих функций.

Доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что им должен заниматься кто-нибудь другой.

Стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что «в такой обстановке невозможно работать».

---

<sup>32</sup> Шипилова О. Будьте осторожны! Вами манипулируют подчиненные // Кадры предприятия. 2002. №11.

Заявляют, что поручаемая работа им не по плечу (рассуждая, например, так: «я не профессор», «я не могу все знать» и т.п.).

Обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать.

Немедленно признают себя виновным, каются и дают обещания исправиться.

Берут задания без указания срока их выполнения. Потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания.

Занимаются в неположенное время общественной работой, не являющейся обязанностью или заданием данного работника.

Рассуждают о своей работе, исходя из принципа «делай – не делай, все равно ничего не изменишь».

Используют такие выражения, как: «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но Вас не было», «искал, но не нашел», «а я думал...», «это было еще до меня», «а я докладывал», «а мне никто не говорил», «а почему Я?», «не слышал», «не знаю», «хотел как лучше», «я хотел, но не получилось», «я ему сказал, а он не сделал» и др.

## Резюме

Среди зарубежных книг о психологии деловых контактов выделяется книга Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», остающаяся популярной в течение многих десятилетий. Основные части книги Д. Карнеги:

1. Основные приемы общения с людьми.
2. Шесть способов располагать к себе людей.
3. Двенадцать способов склонять людей к своей точке зрения.
4. Девять способов, как изменить позицию человека не порождая обиду и не возбуждая негодования.
5. Семь правил, для того, чтобы сделать Вашу семейную жизнь счастливой.

От искусства делового общения руководителя зависит качество его работы, эмоциональный настрой работников, стабильность кадрового состава, социально-психологический климат в организации, наличие или отсутствие конфликтных ситуаций, установление и развитие деловых контактов, влияющее на экономическую ситуацию организации в целом.

В основе культуры общения лежат ее нравственные нормы: договоры должны выполняться, человек – наивысшая ценность в мире, поставьте себя на место другого.

### Контрольные вопросы

1. Назовите основные виды и содержание общения.
2. Назовите основные функциональные задачи общения руководителя с подчиненными.
3. Раскройте практические приемы общения с персоналом.
4. Каковы основные правила знакомства?
5. Как выяснить мнение подчиненных о себе?
6. Как не допустить манипулирования со стороны подчиненных?
7. Каковы приемы ухода от работы недобросовестных работников?
8. Как нужно представлять свои предложения руководителю?
9. Какое значение имеет коллективное мнение ближайшего окружения руководителя?
10. Как убедить руководителя, что вы хороший работник?
11. К чему следует стремиться, чтобы в глазах руководителя выглядеть хорошим подчиненным?
12. Как повысить собственный авторитет и личную привлекательность в глазах руководителя?

### Практическое задание

Пропишите, с помощью каких приемов можно стать для руководителя настоящим помощником?

## Глава 15. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: ИСТОРИИ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди.

*А. Морита,  
основатель фирмы «Сони»*

- 
- Зарубежные менеджеры
  - Отечественные менеджеры
  - Женщины в менеджменте и бизнесе
- 

Любая область деятельности человека – медицина, культура, образование, техника и т.д. – имеет свою историю. Знать прошлое – значит понимать настоящее и уметь предвидеть будущее.

Знание истории управления играет большую роль в формировании профессионального сознания менеджера, развитии у него чувства ответственности, навыков стратегического и широкомасштабного мышления.

В западной литературной традиции существует жанр, почти неизвестный у нас – «история успеха» (*success story*). Это не холодное субъективное изложение биографии человека, добившегося многого в жизни, а отображение тех качеств, благодаря которым он достиг победы.

Данная глава рассматривает истории успеха наиболее известных зарубежных и отечественных руководителей.

### 15.1. Зарубежные менеджеры

С конца XIX в. в капиталоемких отраслях промышленности стали создаваться гигантские объединения со сложной структурой. Однако они редко управлялись эффективно. Примеры эффективного управления тогда давали компании «Стандарт ойл», «Дженерал электрик» и «Дюпон де Лемур», но их опыт практически не изучался в России. Пропагандировалось в основном наследие Тейлора и Форда, а не творцов корпоративного менеджмента, которые добились выдающихся, а главное – долговременных результатов. В эту плеяду входил и *Альфред Причард Слоун* (1875-1966).

Деловая карьера Слоуна, родившегося в штате Коннектикут в семье зажиточного торговца чаем, началась после окончания в 1895 г. Массачусетского технологического института. Сначала он работал чертежником-конструктором на небольшом шарикоподшипниковом заводе в г. Ньюарке (штат Нью-Джерси), затем инженером в компании по производству холо-

дильного оборудования. Но фирма обанкротилась, и тогда Слоун убедил своего отца стать совладельцем завода, куда поступил после института. Вскоре завод стал их семейным предприятием, а бразды правления перешли к сыну. Руководя фирмой, Слоун прошел хорошую школу управления, также он основательно изучил производственную, финансовую и коммерческую стороны автомобилестроения, которым мечтал заняться.

Слоун прекрасно видел достоинства и недостатки «Дженерал моторс» и предлагал Дюранту – президенту корпорации сделать управление более централизованным и ответственным, учредить единую бухгалтерию, провести инвентаризацию, но корпорация и без того давала доход, и Дюрант игнорировал его предложения. Большой потерей явился уход опытного менеджера Уолтера Крайслера. В «Дженерал моторс» воцарился хаос и растерянность, что привело к резкому падению акций. В 1920 г. Дюрант ушел в отставку, а президентом стал Пьер Дюпон.

В 1921-1922 гг. усилиями Слоуна и подобранной им команды менеджеров удалось навести порядок в пошатнувшихся финансах корпорации, закрыть убыточное производство тракторов, свернуть дорогостоящее строительство и списать многомиллионные потери.

В 1923 г. Дюпон передал Слоуну пост президента. Новому руководству требовалось не только добиться выживания корпорации, наладить получение прибылей и оправдать доверие акционеров, но и поведи борьбу с компанией «Форд моторс». Он сформировал высшее звено менеджмента и придал ему властные полномочия. При совете директоров были созданы финансовый и исполнительный комитеты, а также комплексный отдел, занимающийся снабжением, сбытом, рекламой, научными разработками. Формировались горизонтальные и обратные связи.

Основными предпосылками хорошего менеджмента Слоун считал разграничение обязанностей и координацию действий. Он подчеркивал важность научного подхода к управлению, при котором осуществляется сбор всей возможной информации по тому или иному вопросу, а план его решения разрабатывается посредством мозгового штурма.

К неотъемлемым качествам менеджера Слоун относил умение создать рабочую группу, способную принимать взвешенные решения, потребность советоваться со специалистами, умение концентрироваться на существе дела. Как и Тейлор, он придавал решающее значение системе и организации, но никогда не утверждал, что при хорошей системе можно достичь результатов даже с посредственными сотрудниками<sup>33</sup>.

Психологии внутрифирменных отношений Слоун придавал исключительно важное значение, видя в умении менеджеров сотрудничать с подчиненными и друг с другом решающее условие успеха.

---

<sup>33</sup> Шпотов Б. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4. С. 120.

В корпорации строились отношения на основе партнерства владельцев капитала, менеджеров и рабочих; имелась хорошо разработанная программа поощрений.

Добившись впечатляющих успехов, Альфред Слоун не стал таким же популярным, как Генри Форд (главная историческая заслуга которого – внедрение поточного, или конвейерного, метода сборки автомобилей, но которому пришлось усвоить принципы управления Слоуна, чтобы не остаться на обочине). Слоун целиком сосредоточился на служебных обязанностях. Он добровольно оставил пост президента корпорации в 1937 г. в возрасте 62 лет из-за прогрессирующей глухоты, так как считал, что руководителю не следует демонстрировать свои физические недостатки. Его работа в «Дженерал моторс» на этом не закончилась. Слоун стал председателем совета директоров, получил почетную должность главного менеджера, а в 1945-1958 гг., возглавил попечительский совет Онкологического института, финансируемого корпорацией. Он вышел на пенсию в 1956 г. и в феврале 1966 г. скончался на 91-м году жизни. Под руководством Слоуна компания «Дженерал моторс» с начала 1930-х годов стала лидером американского автомобилестроения, и созданный им тип крупной автомобилестроительной компании стал классическим для XX столетия, при том что в США автомобилестроение нередко служит образцом менеджмента для других фирм и отраслей. А сформулированные им качества менеджера можно назвать катехизисом делового человека нашего времени.

Прежде всего это следующие свойства:

– умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;

– приверженность к фактам – неустанный поиск истины;

– открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;

– смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;

– справедливость – уважение прав других людей и организаций;

– принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;

– лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;

– движение вперед – создание условий для лучшего выбора.

Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей, доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем, признана самой конкурентоспособной страной в мире, занимает лидирующие позиции по уровню социальной политики и качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусита, Хонда, Морита и др.

Будущие основатели компании «Сони» *Масара Ибука* и *Акио Морита* познакомились в конце войны 1941-1945 гг. Они были членами специальной проектной группы, работавшей над созданием приборов теплового

наведения. Блестящий тандем Акио Мориты, отвечавшего за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому неизвестную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Начало фирме «Сони», тогда еще называвшейся «Токио телекоммуникация инженеринг корпорейши», положила основанная в 1946 г. мастерская по переделке радиоприемников.

Акио Морита родился в Японии, в одном из самых благородных и старинных семейств, изготовителей сакэ.

Его отец, полагая, что Акио займет когда-нибудь его место, решил обучать сына коммерции с самых ранних лет жизни: при этом он всегда повторял: «Не думай, что если ты наверху, ты можешь командовать всеми вокруг».

Его мать происходила из древнего самурайского рода и знала толк в традициях, но она воспринимала все новое. Так в их доме появилась радиола, с которой и началось увлечение Акио новой аппаратурой. Вскоре он отдавал все свободное время этому хобби, мастеря электроаппаратуру по журнальным схемам. Отметки в школе оставляли желать лучшего, но он все же решил поступать в высшую школу на отделение естественных наук.

Для этого он целый год корпел над учебниками и упорно занимался, чтобы сдать экзамены по предметам, не изучавшимся в школе.

Своей специализацией он выбрал физику, чем немало огорчил отца, который хотел видеть его экономистом.

Во время войны Акио Морита – офицер ВМС, работает в специальной проектной группе, где и знакомится с талантливым инженером Масару Ибука. В этой группе Морита прошел хорошую подготовку как управляющий, заботясь о подразделении.

После войны Морита и Ибука продолжают работать вместе, но уже в интересах мирного населения. Они начинали работу в условиях сильного дефицита, но решили создавать товары, которые ни одна фирма не делала до того. Началось все с коротковолновой приставки к радио.

А далее история известна: «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеоманитфон. Портативный кассетки с наушниками – неременный атрибут современной молодежи – тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты.

Совместно с голландским концерном «Филипп» фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи, диск заменил пластинку. Наконец, «Сони» создает технологии телевидения с высокой четкостью изображения.

Любая новаторская компания должна проводить в жизнь наступательную стратегию: открывать рынок новой продукции и захватывать на нем сразу же максимальную долю, чтобы не быть вытесненными конкурен-

тами. О таких компаниях говорят, что они просто вынуждены стать гигантами.

В конце 1960-х «Сони» занимает одно из первых мест среди мировых производителей бытовой электроники. Некогда молодая и динамичная фирма завершила свое превращение в крупнейшую монополию<sup>34</sup>.

Вот несколько мнений Мориты о менеджменте.

Искусство менеджмента представляет собой нечто неуловимое, о чем не всегда можно судить по сегодняшним финансовым результатам. Они могут быть прекрасными, а компания спустя какое-то время погибнет. Необходимы капиталовложения в будущее.

Главные показатели способностей менеджера – как он организует работу людей и насколько эффективно он добивается результатов от каждого из них, объединяя в единое целое.

Хорошие результаты в менеджменте получаются как бы сами собой, если работник добровольно и с энтузиазмом следует за руководителем ради их достижения.

Морита говорил: «Самая важная задача менеджера состоит в том, чтобы установить нормальное отношение с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

Работая с людьми, Морита понял, что они трудятся не только ради денег. Чтобы их стимулировать, он делал их членами семьи и обращался, как с самыми уважаемыми. В трудовых отношениях он достиг такой степени равенства, что в «Сони» не видели разницы между «синими» и «белыми» воротничками. Он считал, что не следует взваливать всю умственную работу на руководство и сводить труд работников нижнего звена только к физической работе. Следует создавать в компании атмосферу самомотивации и самостимулирования.

Рационализм по-японски, в том числе и по – «Сони-менеджменту» – это предоставление «человеку работающему» возможностей для самовыражения, реализации своих способностей. На сегодняшний день такой вид рационального управления считается наиболее высоким уровнем работы, своего рода показателем экстра-класса и требует от руководителей соответствующего мышления, а также подготовки.

И еще одна особенность «Сони-менеджмента». В самой Японии отношение к формам и методам так называемого семейного или коллективного управления неоднородно. По мере становления и развития компании в ее стиле все больше проявлялись черты и философия единого предприятия. Кратко их можно выразить следующим образом.

---

<sup>34</sup> Морита А. Сделано в Японии / пер. с англ. М., 1999. С.16.

Работники компании – это не инструмент для достижения целей, а коллеги и помощники. Если не удастся создать дух единой команды, никакие, особенно долговременные, цели не будут достигнуты.

«Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах» (А. Морита).

Для создания семейного духа используются самые разнообразные формы и методы, которые со временем отражают реальность: «компания – это мы, а мы – это компания».

Создание и поддержание такого духа представляет собой своеобразное и сложное искусство, не терпящее фальши и маскарада. Акио Морита, обладая соответствующими способностями, овладел этим искусством и обогатил его своей профессиональной деятельностью.

Акио Морита умер и октябре 1999 г. Компания тогда занимала второе место на рынке бытовой электроники, а слова «Сделано в Японии», ассоциировавшиеся ранее с плохим качеством, сегодня воспринимаются как синоним лучшей продукции.

*Ли Якокка.* Это имя знакомо, как утверждают опросы общественного мнения, 93 % американцев.

Ли Якокка родился 15 октября 1924 г. Уже будучи подростком, он по воскресным дням работал во фруктово-овощной лавке, принадлежащей греку Димми Критису. Он вставал до рассвета, чтобы успеть добраться до оптового рынка и доставить в лавку товар. Критис платил ему 2 доллара в день, плюс такое количество фруктов и овощей, какое он мог дотащить до дому после 16-часового рабочего дня.

Уже в девятом классе Ли Якокка понял, что умение контактировать с людьми – это «все и вся».

В университете он пришел к выводу, что его специальность – это организация производства. Помимо инженерных и экономических дисциплин, он в течение четырех лет изучал в Лицейском университете также психологию и патопсихологию. Он несколько не иронизировал, когда утверждал, что эти предметы были, вероятно, самыми ценными из университетских дисциплин. Ему приходилось гораздо больше пользоваться этими дисциплинами в обращении с ловкачами в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с шайбами и болтами при конструировании автомобилей<sup>35</sup>.

В результате учебы он научился довольно быстро распознавать характер людей. Как правило, он мог сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как значительная часть работы менеджера – это нанимать пригодных для дела новых работников.

---

<sup>35</sup> Менеджмент: учебник / под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. С. 72.

Еще до окончания университета у него возникло желание работать в компании «Форд». Этому не способствовало предложение учиться в аспирантуре, он подал заявление в Принстонский университет, досрочно защитил диссертацию и только в августе 1946 г. был принят в компанию «Форд» в качестве инженера-стажера. Но ему больше нравилось работать с людьми, а не с машинами, его интересовал маркетинг. И он оставляет работу в компании и получает маленькую должность служащего, ведающего продажей автомобилей. Искусствам торговли он овладел постепенно, пока оно не стало его второй натурой. После нескольких лет работы в сфере сбыта Ли пришел к выводу, что правильно сделал, оставив инженерную работу. В сфере сбыта творилось главное действо, и ему нравилось быть в его центре.

К 1955 г. Ли продвинулся до поста помощника управляющего сбытовой конторой Филадельфийского округа. Продажи моделей «Форд» в 1956 г. шли вяло, Филадельфийский округ был на последнем месте. Тогда Ли пришла идея продавать автомобили в рассрочку на 3 года. Покупатель первоначально оплачивал 20 % стоимости, а затем ежемесячно в течение трех лет погашал свой долг в размере 56 долларов. План «56 за 56» взмыл, как ракета. За 3 месяца округ занял первое место по продаже автомобилей. План «56 за 56» стал составной частью маркетинговой стратегии фирмы для всей страны. В награду за идею ему дали повышение, и в возрасте 36 лет он стал генеральным управляющим крупнейшего сбытового округа второй по величине в мире автомобильной компании. Вместе с тем он был практически неизвестен. Половина работников фирмы «Форд» не знала, кто он такой, а другая половина не могла правильно произнести его фамилию.

Ли Якокка говорил, что если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся. «Мне как менеджеру самое большое удовольствие доставляет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть». Он всегда считал, что менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Для менеджера Якокки проблема активизации «человеческого фактора» была и остается одной из центральных в его деятельности руководителя.

«Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят

люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать», – пишет он в своей книге «Карьера менеджера».

И еще одна мысль Якокки не может оставить никого равнодушным: «Если позиция японского рабочего выражается вопросом «Чем я могу помочь?», то позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка «Это не мое дело».

Ли считал, что ключ к успеху не в информации, а в людях, неутомимых, работающих, которые стремятся делать больше, чем от них требуется, стараться помочь людям лучше выполнять возложенные на них обязательства.

Можно в чем-то соглашаться с Якоккой, в чем-то нет, но взглянуть по-новому, непредвзято на его принципы управления, его философию организации хозяйственного процесса сегодня отнюдь не бесполезно.

В 1970 г. Ли Якокка становится президентом компании «Форд». Он предложил программу сокращения себестоимости продукции, которая ставила целью снизить операционные затраты на 50 млн. долларов по каждой из областей: нарушение графика, сложность конструкции изделий, издержки, связанные с дизайном, и устаревшие методы хозяйствования – все это смогло бы увеличить прибыль на 40 %, даже не продавая ни на один автомобиль больше.

Ли на посту президента пришлось приучить себя к новому стилю работы. Недельный распорядок сохранился, выходной посвящал семье, воскресный вечер отдавал составлению плана на предстоящую неделю, того же требовал от подчиненных, потому что считал, что «темп, взятый боссом, превращается в темп всей команды».

Работа сблизила Ли с Генри Фордом – человеком, имеющим кучу недостатков и больше всего опасавшимся сильной личности рядом с собой. И когда Ли выступил перед группой из сотни крупнейших банкиров и биржевых экспертов вместо Генри, который был пьян, то эта речь стала «началом конца» Ли.

В 1975 г. Форд начал из месяца в месяц осуществлять задуманный им план уничтожения Якокки, и вскоре последний соглашается занять пост президента корпорации «Крайслер».

Очень скоро Ли сделал вывод, что оказался он на борту тонущего корабля: компания состояла из скопления малых герцогств, каждое из которых управлялось своим сюзереном. Конструкторский отдел не поддерживал связи с производственным. Производственники строили автомобили, не интересуясь мнением сбытовиков. Не было финансового контроля. Не было команды. Две трети покупателей недовольны автомобилями фирмы».

Ли ввел правило, смысл которого заключался в том, что автомобиль строился только по заказам дилера. Уже через пару лет компания изба-

вилась от сбытового запаса и наладила производство только по заказам филёров. Система приобрела целостность.

Следующим его шагом становится сколачивание команды. Ли привлек сюда из компании «Форд» всех известных ему способных менеджеров, маркетологов, конструкторов. Так возродилась компания «Крайслер».

В дальнейшем было много взлетов и падений, но сегодня главное дело Ли Якокки – корпорация «Крайслер» – входит в тройку крупнейших предприятий США.

«Председатель Билл – так подчиненные зовут джентльмена, которому уже за сорок, но жестами и повадками он сильно напоминает своевольного подростка. А между тем он один из самых богатых людей на земле. Это *Уильям Гейтс*.

Звезда Гейтса не взошла на небосклоне американской экономики, а взлетела. Еще 20 лет назад он – всего лишь один из капитанов компьютерной индустрии США. 30 лет назад – известен как хороший специалист в области программирования. А началось все 40 лет назад, когда в его школе появилась первая ЭВМ.

Учился он не блестяще, но обладал потрясающими способностями: прочитав трехстраничный текст один раз, он пересказывал его наизусть. По математическому тесту он получил самый высокий балл – 800 (из 800 возможных).

В 13 лет он написал свою первую программу, а уже в 15 он и его друг Пол Аллен написали программу по рационализации уличного движения, за которую они получили 20 тыс. долларов. После школы Гейтс поступил в Гарвард на экономический факультет, но страсть к компьютерам вынудила его временно покинуть университет. Билл Гейтс и Пол Аллен стали вместе разрабатывать программ и, то добиваясь впечатляющих результатов, то прогорая дотла, конце концов нашли свою нишу в бизнесе.

В 1975 г. они открывают свою фирму – «Майкрософт». С тех пор детище Гейтса развивается строго по вертикали.

Что же помогло ему стать тем, кем он является сегодня? Природные способности? Да, конечно, но сколько людей, обладающих не менее чудесными способностями, не реализовали себя! Наверное, дело не в «количестве» ума, а в «качестве» и в способностях личности использовать интеллектуальные возможности в нужное время в нужном месте.

Билл Гейтс не изобрел персональный компьютер, но в нужное время он бросил все свои способности, все свое упорство, все деньги на то, что бы компьютеры стали более миниатюрными, удобными, с мощным программным обеспечением.

Чтобы сохранить положение лидера компьютерной индустрии, Белл работает не покладая рук и не позволяя корпорации расслабиться. «Каждый день, когда я прихожу в овёс, я спрашиваю себя: мы все еще

хорошо работаем? Опередел ли кто-нибудь нас? Что мы можем сделать для усовершенствования своей продукции?» – пишет Гейтс в своей книге «Дорога в будущее». Его рабочий день длится не менее 13 часов, выходной – воскресенье. «Я работаю очень много, так как я люблю свою работу. Я не трудоголик, мне нравится заниматься и другими вещами, но работа мне очень интересна»<sup>36</sup>.

Трудолюбие делает людей несколько равнодушными к себе: Белл Гейтс до сих пор питается в близлежащем к офису fast-food кафе, одевает то, что ближе к руке, у него нет своего самолета, хотя с его деньгами он мог бы иметь эскадрилью.

Его состояние отойдет нескольким благотворительным фондам, а дети получают лишь незначительную сумму. По этому поводу он сказал: «Привычка к излишеству развращает человека, а самодисциплина, наоборот, очень полезна. И я не хочу, чтобы груз огромных денег калечил личности моих детей».

Вот несколько советов Билла Гейтса, которые помогут сделать деятельность менеджера более эффективной<sup>37</sup>:

1. Тщательно выбирайте поле вашей деятельности. Работа должна радовать. Трудно добиться успеха без искреннего энтузиазма.

2. Будьте осторожнее в выборе сотрудников. Вам нужна сильная команда, так как посредственная команда ведет к посредственному результату, как бы хорошо она ни управлялась.

3. Создайте обстановку для повышения производительности труда.

4. Четко объясните сотрудникам, в чем заключается успех и как они должны оценивать свои достижения. Цели должны быть реалистичными.

5. Любите людей и учитесь с ними общаться.

6. Учите работников делать работу лучше, чем делаете ее вы сами. Передавайте им свой опыт.

7. Укрепляйте высокий дух в коллективе. Повышайте чувство значимости работника.

8. Сами участвуйте в исполнении проектов.

9. Не меняйте своих решений. Потратьте время и соберитесь с мыслями, но примите твердое решение.

10. Ясно скажите, чьим требованиям должны удовлетворять люди: вашим или вашего босса.

Билл Гейтс еще далеко не завершил своей карьеры, а о нем уже сказали: «Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти как предприниматель, отчасти как торговец, но обязательно – как гений...».

---

<sup>36</sup> Зверев В. Билл, которого никто не любил // Домовой. 2000. № 3. С.28-39.

<sup>37</sup> Гейтс Б. 10 советов менеджерам // Московские новости. 2001. 20 сентября. С.28.

## 15.2. Отечественные менеджеры

Специфика национальной культуры занимает особое место в системе современного менеджмента.

Так, В.О. Ключевский пишет, что «...расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусское авось».

Чапаев видел проявление противоречивости русского характера в следующем: в деспотизме, жестокости, национализме, анархизме (внутренней свободе), доброте, человечности, мягкости, сострадании, универсализме.

Дилиганский Г. указывает на такие социальные установки современного русского архетипа, как терпеливость, приоритет духовного над материальным, экстенсивность, широта русской натуры; предрасположенность к ожиданию чудесного и внезапного преобразования жизни; экстравертность; потребность в некоем внешнем «образке», подсказывающем, куда надо идти; способность впитывать инородные культурные образования или отвергать их, защищая свою самобытность («устойчивая неустойчивость»).

Все эти стороны характера заслуживают того, чтобы их учитывать при изучении истории успеха российского управленческого опыта.

Среди выдающихся русских хозяев прошлого можно назвать Морозовых, Рябушинских, Хлудовых, Третьяковых, успешно работавших на российском рынке во второй половине XIX – начале XX в.

Ярким представителем этой плеяды был *Тимофей Саввич Морозов* – глава товарищества «Савва Морозов, сын и К<sup>о</sup>», представлявшего к 70-м годам XIX в. огромный текстильный комбинат с численностью 10 тыс. работников.

Морозовский текстильный комбинат помимо 6 собственных текстильных производств располагал 9 вспомогательными предприятиями, включая чугунно- и медеплавильные заводы, кирпичный и газовый заводы, химические лаборатории, механические мастерские. Производство обеспечивалось торфоразработками на собственных «лесных дачах общей площадью 36,5 тыс. га. Товарищество владело сетью магазинов оптовой и розничной торговли во всех крупных городах России, имело конторы и Ливерпуле, поставляло товары в Персию, Турцию, Монголию и Китай.

Столь широкие масштабы деятельности обусловили сложную систему управления, включавшую подразделения и агентуру на местах для изучения рынка и механизмы внесения необходимых изменений в производство.

Первой и основной составляющей управленческой концепции главы товарищества директора-распорядителя Тимофея Морозова являлся личный организаторский труд хозяина, добросовестность и личная ответственность за дело как предпринимателя, так и его работников.

Морозов связывал руководящие функции с правильной организацией и эффективной постановкой дела, осуждая тех руководителей, «которые оказались выставяющие свою амбицию и ведущие себя как начальники, а не занимающиеся серьезным делом». Морозов считал, что хозяин несет большую ответственность за дело, чем наемный работник, и его работа более эффективна. Там, где позволяли условия, в частности, на строительных работах, он предпочитал ставить «возможно большее число артельщиков-хозяев, а не рабочих, что и будет на первое время лучше для порядка, а после те же самые работники превратятся в толковых артельщиков». Использование авторитарных методов управления зависело от уровня руководителя, но в любом случае начальственный тон как форма проявления пустых амбиций считался недопустимым. В таких случаях «большое дело замедляется начальственным тоном», – писал Морозов. Сам он считал необходимым вежливое обращение к служащим, используя выражения типа «Мне кажется, лучше было бы», «Прошу приказать», «Я бы полагал» и т.д.<sup>38</sup>.

Координация и контроль, осуществлявшиеся Морозовым, не исключали обсуждения вопросов с сотрудниками перед принятием конечных решений. Морозов мог признать свою неправоту и поддержать предложение несогласного с ним служащего. Требуя подчинения, он при этом во многих случаях мотивировал свои распоряжения, объяснял их. Успех дела для Морозова, даже в большей степени, чем на развитии предприятия, основывался на добросовестности предпринимателя и особенно на высоком качестве продукции.

В борьбе за добротность продукции Морозов придавал огромное значение материальному наказанию за низкое качество и поощрению отличной работы.

Высокое качество тканей, нормальная работа предприятия во многом зависели от дисциплины, поддержание которой было постоянной заботой управляющих. Вообще, дисциплина для рабочих, тем более вчерашних крестьян, представляла огромную проблему. Стремление Морозова обеспечить работу по правилам, по графику, борьба с пьянством требовали значительных усилий.

Большое значение директор товарищества придавал подбору кадров, формированию отношений с работниками, обеспечению условий труда. Морозов принимал в первую очередь на работу людей молодых и семейных, ожидая от них большей ответственности и большего прока.

---

<sup>38</sup> Керров В. Тимофей Морозов: управленческий опыт русского хозяина // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 2. С. 119-120.

Высоко оценивались способности к обучению. Много внимания Морозов уделял фабричной школе, запретив отпускать из нее учеников, не закончивших весь курс. На фабрики предпочитали брать прошедших ученичество.

Делу Морозов отдавал всего себя. Конечно, ему, выходцу из той же социокультурной среды, что и его рабочие, было нелегко склонять, по выражению В. Рябушинского, «упрямую и обуреваемую соблазнами голову перед заповедями Христа».

Но именно духовные ценности «старой веры», подкрепляемые тенденциями новой эпохи организации фабричной промышленности, способствовали формированию управленческой концепции, основанной на принципах личной ответственности, добросовестности и стремления к высокому качеству как гарантии сбыта.

Деятельность Тимофея Морозова, как и многих других предпринимателей, доказывала принципиальную возможность развития системы управления, реальность модернизации на основе православных духовных ценностей, совмещаемых с использованием адаптированного опыта индустриальных стран.

Но такие люди жили не только в прошлой России. Умные и предприимчивые умельцы существуют и в наше время. Один из них – *Владимир Викторович Довгань*.

Этот человек не отмечен правительственными наградами, но это тот человек, который стремится делать честный бизнес; это тот человек, который является одним из пионеров цивилизованного предпринимательства в России. Это тот человек, который любит людей и старается жить для них.

Владимир Викторович Довгань родился 30 июля 1964 г. в поселке Ерофей Павлович Сковородинского района Амурской области, в рабочей семье. Отец Владимира – Виктор Семенович Довгань, был паровозным машинистом, мать Раиса Васильевна работала буфетчицей.

В школе Довгань учился посредственно. Плохо обстояли дела с русским языком, а вот по физике и математике Володя успевал. Несколько неудачных столкновений с более сильными ребятами привели Довганя в спорт. Спасительным представлялся бокс, и Довгань поступил в секцию бокса, в дальнейшем Володя занялся греблей.

Владимир Довгань считался одним из самых перспективных молодых гребцов страны и входил в сборную СССР. Спорт оказал большое влияние на характер Володи.

Стремление к совершенству, нагрузка через силу, стремление к цели, стремление наверстать упущенное в случае неудач, дисциплина, режим – эти качества впоследствии сыграли свою роль в бизнесе, которым занялся Довгань.

В 1982 г. Довгань поступил в институт, но проучиться пришлось всего полгода, затем он пошел служить в армию. После армии Владимир вернулся в институт, где его ждала работа в комсомоле и стройотрядах.

Довгань перевелся на 5 курс вечернего отделения института и начал работать мастером на ВАЗе. Ему повезло в том, что он встретил уникальных рабочих-слесарей. Было очень жаль, что эти люди, имея на плечах инженерную голову и золотые руки, не оценивались по достоинству в то время.

Появился опыт работы с людьми. Прав у мастера было мало, а обязанностей много; пришлось искать возможности стимулирования рабочих за пределами официальных прав.

Довелось Владимиру принимать участие в конкурсе на должность начальника цеха. По наивности он думал, что может занять это место, имея уже определенный опыт работы мастером. Конкурентом Довганя был родственник кого-то из высшего начальства. Молодому, энергичному и перспективному Владимиру дорога была закрыта. Под руководством нового начальника работать он не хотел, перешел на стройку.

Параллельно работе постоянно шла учеба в институте. После окончания института Довгань покинул завод навсегда.

Некоторое время Владимир был тренером в организованной им школе восточных единоборств, но неожиданно возникла идея открыть цех по производству хрустящего картофеля. 10 октября 1990 г. был зарегистрирован кооператив «Пландем». В начале работы кооператива офис был в квартире Довганя. После совещаний на кухне за чаем было принято решение переименовать кооператив в фирму «Дока» и зарегистрировать ее как малое предприятие. У фирмы появился офис, наняли своего юриста, и у телефона, как в солидной организации, села секретарша.

На ходу определялись формы взаимоотношений с подчиненными: специальной управленческой и экономической подготовки у членов команды Довганя не было.

Рост коллектива привел к изменению служебных отношений. Были созданы отделы – производственный, конструкторский, снабжения. Был назначен офис-менеджер.

Неоднократно Довгань приобретал для своих сотрудников машины и квартиры за счет фирмы. Он считал, что у хорошего работника голова не должна болеть о бытовых проблемах. К своим коллегам, увлекающимся работой в фирме, Довгань относится с большой теплотой и вниманием, понимая, что один в поле не воин.

Команда Довганя продолжала искать другие перспективные направления развития фирмы: в бизнесе очень важно не останавливаться на каком-либо одном направлении, а развиваться в нескольких.

Рассматривались вопросы изготовления маслобоен и сыроделен, производства оборудования для кафе и закусовых, оборудования для хот-догов и пиццы<sup>39</sup>.

В процессе работы Довгань пришел к выводу, что успех в бизнесе может быть достигнут безусловно, если приниматься за такое дело, которое до этого никто не делал: организовали экспресс-доставку товаров на дом, привлекли к этой работе студентов, которые без регламента в свободное время могли осуществить эту работу.

В «Доке» придерживались мнения, что настоящих управленцев может выявить только практика, поэтому решили набирать молодых работников и воспитывать их уже в процессе работы в фирме. Периодически подбором кадров занимался сам Владимир Викторович, выясняя у претендентов, к чему они стремятся: стать исполнителем со стабильной заработной платой – это одно, а вот если кандидат в качестве примера видел перед собой Форда или Рокфеллера – это другое дело, к таким проявляется повышенный интерес.

После кризиса 1994 г. «Дока» взяла крен на производство продуктов. Кризис потихоньку остался позади. Фирма «Дока» из Тольятти переехала в Москву. В Москве Довгань решил посоветоваться с бывшим директором ВАЗа Виктором Николаевичем Поляковым, который в свое время прекрасно управлял крупным предприятием.

После трехчасовой беседы Довгань ушел окрыленный, но важно еще и то, что, будучи уже довольно крупным руководителем, он не пренебрег консультацией у более старшего и опытного человека.

После всех перипетий было решено начать новый бизнес: производить водку. В первые полгода фирма выпустила 10 отличных сортов водок различной жесткости. А встала задача выпустить примерно 70 различных водок и настоек. Бизнес окреп.

У Владимира Довганя существует несколько принципов, которыми он руководствуется на протяжении всей жизни:

- служение людям;
- утверждение, что плохих людей не бывает. Просто люди занимают не свое место. А вот найти человеку соответствующее его данным место – это и есть задача управленца;
- забота о людях. Правильная организация труда людей, справедливое и своевременное стимулирование, ясные перспективы ведут к высокой производительности и полной отдаче сил;
- сплоченная команда – это подбор единомышленников, создание оптимального психологического климата в коллективе;
- единоначалие;

---

<sup>39</sup> Старобинский Э.Е. В.В. Довгань // Управление персоналом. 1998. № 7. С. 77.

– лидер должен во всем показывать личный пример: в работе, дисциплине, одежде, речи и т.п.;

– руководство на местах – это посещение отдельных участков работы, беседы с рабочими, периодическое наблюдение за процессом производства;

– делегирование полномочий.

Владимир Викторович понимает, что знания специалистов и менеджеров устаревают быстро. Поэтому в фирме постоянно проявляется забота о работниках, пополнении ими необходимых знаний. Еженедельно в фирме ведут семинары экономисты, ученые и известные зарубежные предприниматели.

Толковые менеджеры нужны и в политике. В питерско-путинском клане *Сергей Борисович Иванов* – фигура едва ли не самая пассионарная, невзирая на всю внешнюю сдержанность.

Главный идеолог новой российской государственности, Сергей Иванов родился 31 января 1953 г. – как все ближайшие соратники Путина, в простой ленинградской семье. Именно такое происхождение во многом определило судьбу страны сегодня: нами правят люди, воспитанные средним советским классом. Небогатым, здравомыслящим, практичным и очень советским. Ибо на них-то в конечном итоге и держалась страна – на инженерах, врачах, учителях и военных.

Иванов – единственный из путинцев стопроцентный гуманитарий. Выбор вуза был predetermined – филфак ЛГУ. В отличие от филфака московского, готовившего в те годы главным образом невест для дипломатов, на ленинградский мог вполне поступить хорошо подготовленный школьник, в особенности юноша.

А дальше карьера Сергея Иванова шла по накатанной колее. Не общался с иностранцами, занимался общественной работой, не избегал субботников и спортивных мероприятий, с блеском переводил идеологичнейшие тексты. Второй иностранный язык был у него шведский, и его он знает не хуже английского.

Когда Иванову предложили идти во внешнюю разведку, он согласился.

Сергей Иванов женат, жена – москвичка, у них двое сыновей.

Образование у бывшего секретаря Совбеза, и нынешнего министра обороны высшее чекистское (в 1975 г. он окончил Высшие курсы КГБ в Минске, а еще через шесть лет – 101-ю школу Первого Главного управления КГБ).

С середины 90-х годов Иванов возглавляет Департамент анализа, прогноза и стратегического планирования ФСБ. Это элитарное и весьма закрытое подразделение, там анализируют и прогнозируют не только развитие известной конторы, речь идет о стратегии развития страны.

Главные угрозы для национальной безопасности России Иванов обозначил с присущей ему четкостью и откровенностью.

Главная внутренняя опасность – федерализация, распад, самоволие местных властей, панацея от этих «болезней» – жесткая властная вертикаль<sup>40</sup>. Иванов по-своему очень прогрессивен, в особенности для генерал-лейтенанта: он всерьез озабочен сокращением ненужных ведомств, собирается разгонять штабных генералов, которые дальше МКАД не выезжают, – но о профессиональной армии он говорит весьма осторожно, ничего не обещая.

### 15.3. Женщины в менеджменте

В древности один мудрец от имени мужчин сказал: «Мы правим миром, а женщины – нами»<sup>41</sup>. Сегодня, в третьем тысячелетии, это высказывание приобретает новый смысл, поскольку в последнее время отмечается значительное укрепление позиции женщин в системе общественных отношений.

В истории России и других стран мира многое определяли женщины. Были и долго правившие страной императорские особы. За честь державы смело вступались и дворянски гордая кавалерист-девица Надежда, и простая крестьянка-старостиха Василиса. Наши бабушки и матери на своих хрупких плечах вынесли все тяготы военного лихолетья и доставшейся после него разрухи.

Какая женщина втайне не мечтала обладать красотой, и изяществом и гибкостью ума Клеопатры, мужеством Жанны д'Арк! Сколько восхищения вызывает до сих пор русская просветительница княгиня Г.Р. Дашкова! У всех на устах имена и фамилии женщин-политиков Индиры Ганди, Маргарет Тэтчер, Валентины Матвиенко и многих других.

Многие уверены, что женщина и бизнес – это два несовместимых понятия. «Женщины не умеют рисковать», – говорят мужчины, но все чаще отдают должное женской интуиции, от которой зависит многое в наше нестабильное время. Сегодня никого не удивит женщина – министр обороны, женщина – министр иностранных дел, руководитель солидной фирмы.

Но все же для общественного мнения весьма характерно то, что каждое новое появление женщины на уровне высшего руководства представляется чуть ли не как сенсация. При этом сама личность женщины вызывает повышенное внимание и воспринимается более критично, чем любой мужчина. Поистине горькая правда заключена в афоризме, что по сравнению с

---

<sup>40</sup> Ростовцева И. Иванов С.Б. // Профиль. 2000. № 42. С. 74.

<sup>41</sup> Хохлова Т.П. Выявление гендерских аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2.

мужчиной женщина должна быть вдвое лучше, чтобы добиться вдвое меньшего.

Используя свои внутренние творческие способности, наблюдая за тем, что нужно для улучшения каждодневной жизни, проявляя женское упорство в осуществлении своих планов, женщины могут добиться очень многого в деловой сфере, и примером тому могут служить женщины-руководители, которые смогли одолеть все тяготы управленческой деятельности и достичь успеха.

В истории многих стран власть женщин зачастую с подозрением и недоверием рассматривается даже сторонниками гендерного подхода. Уже применительно к правлению женщин-императриц XVIII в. оценка далеко не столь положительна. Многие авторы отмечают, что на троне женщине фактически приходилось брать на себя мужскую ношу и вести себя соответственно. Этим с них частично снимается вина за ошибки в правлении, за часто сомнительную историческую роль.

Между тем опыт XVIII в. – ключевой в истории отношений женщин и власти, и не оценив его по достоинству со всех сторон, нельзя представить себе перспективы участия женщин в управлении. Этот опыт уникален, ибо в течение более 70 лет именно женщины осуществляли высшую власть в государстве<sup>42</sup>.

В отличие от мужчин женщины всегда обладали меньшей «сознательностью» и, начиная с деревни XIX в., больше думали о личном, чувствуя, что на это имеют право: вопрос воспроизводства семьи и тем самым – нации. Мужской модернизации сверху всегда противостояла женская модернизация снизу: грошовые приработки у барина при царе и мелкая торговля модной одеждой в туалете «Детского мира» при советской власти.

Следует отметить, что уровень представленности женщин в исполнительных органах власти, куда перемещается все больше управленческих функций, очень низок. С 1990 г. правительство Российской Федерации менялось 6 раз, и если даже в его состав входили женщины, то не более двух. Однако в конце 1997 г. представительство женщин несколько повысилось.

В условиях растущей непредсказуемости – как в общественном развитии, так и в политике – все большее значение приобретает не волевой принцип постановки и достижения определенных целей, а создание имиджа, провоцирующего на определенные отношения к данному руководителю, растормаживающего его активность, заставляющего продемонстрировать свои возможности, пойти на согласованную деятельность, что мо-

---

<sup>42</sup> Ионов И.Н. Женщина и власть в России: история и перспективы // Общественные науки и современность. 2000. № 4.

жет дать лучшие результаты, чем последствия агитации или принуждения. Так «мужской» волевой принцип руководства сменяется «женским».

О том, выигрывает ли политическая культура от растущего вовлечения прекрасного пола в обсуждения государственных проблем, можно поразмышлять. Хотя, с общемировой точки зрения, раздумывать не о чем – разумеется, выигрывает. Мир за пределами бывшего СССР стал все же терпимее, разумнее, гуманнее, благодарить за что в немалой степени следует политически активных дам. А конкретно тех женщин, которые хоть заслуживали порой прозвища «железная леди», на самом деле привносили в современный миропорядок утраченный мотив благородства и достоинства, не говоря уж об интуиции, о способности слушать и понимать. А пресловутая «железность» – в сущности, это не что иное, как безупречная неоспоримая логика, а заодно и воля к последовательному позитивному действию.

*Клеопатра*, возможно, самая легендарная женщина мира, о которой известно многое и... не известно ничего. Еще старик Шекспир пытался разгадать загадку «славной по отцу» – так переводится имя Клеопатры с греческого. А.С. Пушкин также не оставался равнодушным к прелестям египетской царицы и дал свою версию ее неотразимости. Клеопатра, несмотря на прославленную в веках чувственность, воспитывалась на пергаментах сокровищницы знаний – Александрийской библиотеки – и, как видно, сумела сполна воспользоваться мудростью веков, став образованнейшей женщиной своего времени<sup>43</sup>.

Орлеанская дева, национальная героиня Франции *Жанна д' Арк* возглавила борьбу французского народа против английских захватчиков и в 1429 г. освободила Орлеан от осады. Ее деятельность повлияла на результаты Столетней войны (1337-1453).

В 1762 г. в Санкт-Петербурге произошло событие, рационально объяснить которое историки безуспешно пытаются до сих пор. 28 июня город ликовал так, как если бы христианам удалось вновь водрузить крест над собором Святой Софии в Константинополе. На самом же деле с престола был свергнут законный российский император, родной внук Петра Великого, и на троне оказалась женщина, не имевшая на власть никаких прав, – иностранка, говорящая по-русски с сильным немецким акцентом. Можно было бы предположить, что новой «узурпаторше» не суждены ни долгая жизнь, ни долгое правление. Но в том-то и состоит загадка случившегося, что взошедшей на трон женщине предстояло править

---

<sup>43</sup> Семашко И.И. Сто великих женщин. М.: Вече, 2001.

Россией долгих 34 года, составивших эпоху русской истории, а в памяти подданных она осталась как *Екатерина Великая*<sup>44</sup>.

По большей части Екатерина обладала природным оптимизмом, и умела сдерживать себя. Она обладала недюжинными дипломатическими способностями, умела все внимательно выслушать или уж, на худой конец, сделать вид, что слушает; и умела в каждом человеке открыть ему самому его же собственные достоинства.

Царствование Екатерины Великой вызывает самые противоречивые оценки историков, видимо, потому, что сама личность императрицы была очень противоречивой и многие моральные ценностные установки, которые она провозглашала, мало уживались с ее непостоянным характером.

Впрочем, если смотреть на престол как на своего рода профессию, Екатерина прошла бы все тесты на соответствие занимаемой должности. Приняв решение после некоторых колебаний, она действовала уже без раздумья. Самым сложным для императрицы было сомнение в чем-либо. Бодрость и энтузиазм были одними из самых счастливых свойств характера Екатерины.

Как все великие люди, Екатерина отличалась огромной работоспособностью. Она во все вникала сама, хотела за всем уследить, Находя, что человек счастлив только тогда, когда у него есть дело, она любила, чтобы ее тормозили и не давали засиживаться на одном месте. Каждодневная работа стала для нее привычкой.

Эти 34 года правления Екатерины Великой были отмечены ростом народонаселения, государственных доходов; завоеванием и освоением южнорусских земель, закреплением права свободного судоходства по Черному морю и проливам Босфор и Дарданеллы, что обеспечило выход на мировые рынки товаров обширного южного региона; реформами в администрации, судебной системе.

Царствование Екатерины нельзя назвать спокойным. Она не дала благоденствия стране и сытости ее гражданам. Однако, не трогая основ государства, Екатерина Великая смогла воздействовать на умы своих подданных. Не дав свободы и просвещения, она дала почувствовать русскому народу цену этих благ как лучшую основу личного существования.

Женщину, сумевшую поставить отсталую британскую колонию в один ряд с ведущими мировыми державами, стать признанным лидером движения неприсоединения и упорно идти к намеченной цели, невзирая на боль личных утрат и отчуждение самых близких друзей, вполне можно было бы назвать «железной леди». Но это определение, так органично сросшееся с другой выдающейся дамой, никак не вяжется с образом женщины в

---

<sup>44</sup> Каменский А. Екатерина Великая // GEO. 2002. № 3-4.

элегантном сари, с седой проседью в смоляных волосах и присущей только ей глубиной больших выразительных глаз – *Индирой Ганди*. В трудный для страны период талант Индиры как руководителя проявился в полной мере. Она открыто шла к людям, врзалась прямо в гущу расвирепевшей толпы, останавливала уже занесенный нож, заставляла замирать руку, державшую автомат. О ее способностях воздействовать на разъяренных людей ходят легенды. Возможно, она действительно обладала гипнотическими способностями, а может, сила ее характера останавливала злобу. Ей всегда был присущ здравый смысл, равно как и высокий профессионализм, колоссальная работоспособность, чувство ответственности и мужество<sup>45</sup>.

Сама Индира любила говорить: «Я не отношусь к себе как к женщине, когда дело касается работы; если у женщины есть дело, она должна полностью отдаваться ему». И, тем не менее, она оставалась женщиной. Ее отличали привлекательная внешность, женственность, прекрасный вкус в выборе одежды и окружения, в манере поведения. В то же время у нее был мужской ум, она умела поставить в тупик любого собеседника; ее выдержке мог позавидовать любой мужчина.

К жизни Индиры – как в прошлом, так и в наши дни – неизменно проявляется повышенный интерес. Хотя бы потому, что для Индии премьер-министр в сари – случай исключительный. Но сама она терпеть не могла досужие разговоры о том, созданы ли женщины для политики. Не считая себя феминисткой, она не выносила и мужского шовинизма. Доказав собственным примером, что премьерство может стать вполне женским делом, она в то же время полностью согласилась с мнением Маргарет Тэтчер: женщина должна работать вдвое больше, чем мужчина, чтобы завоевать равное уважение.

Имя Екатерина для России стало символом государственного державного женского имени. Конечно, здесь сыграло свою роль то, что в русской истории было две государыни с таким именем, а еще то, что любящий муж и император в честь и память о женском подвиге своей супруги, отдавшей в Прутском походе все свои бриллианты на выкуп мужа из плена, учредил первый женский орден в России – орден Святой Екатерины с девизом «За веру и верность».

Так что появление на советском небосклоне власти Екатерины Фурцевой можно считать неслучайным, и ее конечно же называли Екатериной Третьей.

*Екатерина Алексеевна Фурцева* – секретарь ЦК КПСС, позднее министр культуры СССР была единственной женщиной в высшем эшелоне власти хрущевского времени. Она умела учиться, память у Екатерины Алексеевны была отменная. Но и работать она умела, готовилась ко всем

---

<sup>45</sup> Котов Л. Дочь Индии Индира // Эхо планеты. 1999. № 16.

выступлениям, волновалась, спрашивала как лучше, сомневалась, искала интонацию<sup>46</sup>.

При Хрущеве в Москве много строили, она ездила на все стройки, при этом всегда была хорошо одета. Именно Фурцева стояла за организацией домов моды в СССР, она добилась для Славы Зайцева прописки в Москве и способствовала карьере первого в Союзе модельера.

Следует отметить, что Екатерина Алексеевна сделала многое для культуры. Вернее, конечно, не для культуры, а культурного строительства в СССР. Ее стараниями были открыты театр «Современник», 10 вузов культуры по всей стране, построены новое здание МХАТа, Библиотека иностранной литературы, детский музыкальный театр Натальи Сац, новое здание цирка на проспекте Вернадского и еще 10 цирков по стране. Она организовала Московский кинофестиваль.

Она была разная, но уж точно неравнодушная. Она ошибалась, но только по убеждениям, а не по расчету. Но уж если во что-то верила, то умела добиваться, биться, ругаться, брать на себя ответственность.

Пройдут годы, и образ «железной леди» обретет новые краски, появятся очертания легенды, исчезнут детали. *Маргарет Тэтчер* останется в истории XX в. как один из самых сильных политиков. Не поддерживая никаких феминистских движений, она представила миру совершенно новый женский тип. Ее характер словно призван был показать человечеству, к чему пришел слабый пол к концу второго тысячелетия. Она символизирует многолетний итог борьбы женщин за свои права, когда женщина, выйдя из-под опеки мужа или отца, оставшись одна, принуждена была не только выжить, но и обрести достойное место.

Задача выбора жизненного пути у Маргарет усложнялась только невозможностью родителей содержать девушку. Поэтому, крайне прагматичная, она решила приобрести хорошую профессию, а уж потом утвердиться в таком зыбком деле, как политика. Маргарет поступила в Оксфорд на факультет химии. Училась она неблестяще, хотя добросовестно, сознавая, что диплом университета – всего лишь ступенька в ее будущей карьере.

В студенческие годы Маргарет стала членом Консервативной ассоциации, а вскоре ее выдвинули на пост президента, что было совсем уж неслыханно, потому что такой должности добилась женщина. Ее восхождение на вершины власти не было быстрым и безоблачным. Но, конечно, ей везло. Два года заседания в парламенте представили Маргарет политиком разного толка и уровня, и неожиданно молодую женщину пригласили на работу в Министерство по делам пенсий и страхований.

---

<sup>46</sup> Ганичева М. Екатерина Фурцева // Роман-журнал XXI век. 2001. № 8.

Опыт члена правительства помог Маргарет при новом назначении, теперь уже на пост министра образования в 1970 г. В 1975 г. Маргарет заняла один из самых престижных постов страны, она стала первым лицом влиятельной партии Великобритании – партии консерваторов. Самую высокую планку Маргарет одолела через три года. В 1979 г. она стала премьер-министром Англии. Пожалуй, за весь послевоенный период Великобритании не имела такого яркого и самобытного лидера как Маргарет Тэтчер. Ее политическая философия предполагала обновление ценностей. Политика правительства Маргарет Тэтчер привела к тому, что со второй половины 1980-х годов до конца десятилетия британская экономика вступила в период подъема. Быстро увеличился объем производства. Особенно бурный рост производительности труда наблюдался в обрабатывающих отраслях, что отражало важные структурные сдвиги. В основе этого роста лежало внедрение самых передовых технологий.

«Селфмейдвумен» (от англ. *self made women*) – женщина, которая сделала себя сама. К таким женщинам можно отнести *Валентину Ивановну Матвиенко*. Сама Валентина Ивановна к числу своих сильных сторон относит самодисциплину. На карьерную удачу Валентине Матвиенко грех жаловаться. Несколько раз она была действительно первой. Первой женщиной – первым секретарем. Ленинградского обкома ВЛКСМ, первой женщиной – членом коллегии МИДа. Да и женщин вице-премьеров до ее триумфального возвращения из Греции не было. С искусством смирять женскую природу у Валентины Ивановны тоже вроде бы все в порядке. Недаром же она не скрывает, что предпочитает руководить мужчинами, а никак не женщинами.

«Завелась» – это то самое состояние, которое сопровождает ее всю жизнь. Ставила перед собой очередную задачу и азартно бралась ее решать. Так решила поступать в Ленинградский химико-фармацевтический. Через год «завелась» на институтской отчетно-выборной комсомольской конференции – вылезла с никем не санкционированной речью. Студенты, разумеется, были в восторге; а «товарищи из райкома» в панике. Конференция отказывалась в очередной раз выбирать «согласованную кандидатуру», а желала видеть комсомольским вожаком темпераментную второкурсницу<sup>47</sup>.

После защиты диплома Валентину Ивановну пригласили работать в райком ВЛКСМ, и она прошла все ступени, вплоть до первого секретаря. Когда она согласилась на вице – премьерское кресло, особых иллюзий по этому участку работы нее не было. Однако Матвиенко не испытывала и большого разочарования: при всей сложности и тяжести ситуации в социальной сфере она все-таки видела возможность выхода из нее. И работа

---

<sup>47</sup> Ковальская Г. Заводной человек // Итоги. 2000. № 18.

этого правительства убеждает ее в том, что положение не столь безнадежно. Принятые меры позволили добиться некоторой стабилизации, не допустить еще большего падения жизненного уровня населения.

При всей огромной загруженности по работе, Валентина Матвиенко старается два раза в месяц выезжать в регионы. И там обязательно встречается с ветеранами, учителями, бывает в больницах. Она вовсе не сидит, зарывшись в бумаги, в своем кабинете и о проблемах людей знает не понаслышке. Кстати, ее секретариат получает самую большую почту от населения. Валентина Ивановна вообще любит свежие задачки. Ей интересно осваивать новое поле, новый вид деятельности. С откровенным удовольствием вспоминает, например, как в сорокалетнем возрасте ушла из депутатов учиться в дипакадемию. Видимо, к 90-му году вышла такая разнарядка, чтобы брать в Министерство иностранных дел женщин. Нескольким женщинам в Верховном Совете предложили тогда перейти в МИД. Согласилась только Матвиенко.

Вообще-то эффектная женщина во главе департамента – отдельная и не слишком изученная тема. Между тем Матвиенко не раз подтверждала личным примером знаменитую чеховскую мысль о том, что женщины без мужчин блекнут, а мужчины без женщин глупеют. Утверждают, что где бы ни появилась Матвиенко, с лиц чиновников мгновенно стиралась сонная дурь, ботинки начинали сверкать, а сорочки – ежедневно меняться.

Таким образом, можно сделать вывод, что не только мужчины, но и женщины могут умело осуществлять руководство. Этому свидетельствуют факты из биографий вышеупомянутых женщин-руководителей, которые несмотря на трудности, встречающиеся на их пути, смогли подняться до высшего управленческого уровня и на протяжении многих лет добиваться успеха.

## Резюме

Любая область деятельности человека – медицина, культура, образование, техника и т.д. – имеют свою историю. Знать прошлое – значит понимать настоящее и уметь предвидеть будущее.

Знание истории управления играет большую роль в формировании профессионального сознания менеджера, развитии у него чувства ответственности, навыков стратегического и широкомасштабного мышления.

История успеха – это не холодное объективное изложение биографии человека, добившегося многого в жизни, а отображение тех качеств, благодаря которым он достиг победы.

Не только мужчины, но и женщины могут умело осуществлять руководство. Этому свидетельствуют факты из биографий многих женщин-руководителей, которые, несмотря на трудности, встречающиеся на их

пути, смогли подняться до высшего управленческого уровня и на протяжении многих лет добиваться успеха.

### Контрольные вопросы

1. Назовите менеджеров, жизненный успех которых также заслуживает изучения.
2. Сравните японский менеджмент с американским.
3. Какие черты присущи российским руководителям?
4. Видите ли вы принципиальное различие в подходах к менеджменту у мужчин и у женщин?

### Практическое задание

Подготовьте доклады об истории успеха известных менеджеров вашего города. Можно использовать следующую схему: краткая биография (где родился, вырос, учился); как пришел в бизнес; какие качества помогли добиться результатов; какой вклад внес в развитие предприятия; какими принципами менеджмента руководствуется в жизни.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для руководителя любого предприятия одним из главных определяющих критериев при приеме выпускника вуза на работу является их профессиональный опыт. Следовательно, обучение должно быть построено с учетом приобретения студентами необходимых практических профессиональных навыков еще во время обучения. Все эти умения и навыки складываются в процессе специального обучения в вузе в рамках непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов.

Для эффективного управления людьми, организацией, подразделением, коллективом, собственной карьерой студенту необходимо иметь соответствующие навыки и обладать определенными знаниями, особенно в области постановки и реализации жизненных целей.

Для обеспечения высокой конкурентоориентированности в период обучения в вузе молодым людям необходимо формировать и развивать у себя качества, способствующие ее повышению. Серьезная проблема заключается в том, что студенты после окончания вуза часто оказываются не только практически, но и психологически неготовыми к жизненным реалиям. До самой последней поры обучения многие не задумываются над тем, а как они будут жить дальше и смогут ли они жить самостоятельно.

Задача трудоустройства должна стоять не только перед выпускником, но и перед студентом, который находится в процессе обучения и становления как личности и специалиста.

Основные показатели, влияющие на конкурентоориентированность и конкурентоспособность специалиста на рынке труда: уровень здоровья и работоспособность, уровень профессионализма и компетентности, уровень семейного благосостояния, уровень сознания, стремления работника, техника личной работы, карьерное и жизненное планирование и т.д.

Эти характеристики позволяют судить о возможностях выпускника вуза трудиться с высокой интенсивностью, о мере подготовленности и соответствия работника организационно-технологическим требованиям, о способностях, навыках, предприимчивости, ценностях и мотивации человека, особенностях его трудовой морали и других качествах.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аврамова, Е.М. Студенты столицы и провинции: социальные ресурсы, ожидания [Текст] / Е.М. Аврамова, А.А. Шабунова, Д.М. Логинов // Социс. – 2005. – № 9.
2. Андреев, В.И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности [Текст] / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2004.
3. Архангельский, Г.А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать [Текст] / Г.А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. Беляцкий, Н.П. Деловая карьера [Текст]: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – М.: Амалфея, Мисанта, 2012.
5. Большакова, О.А. Оплачиваемая работа в жизни студентов [Текст] / О.А. Большакова. // Социс. – 2005. – № 4.
6. Винсент М. Роацци. Установка на успех. Как стать богатым честным путем [Текст]: пер. с англ. / Винсент М. Роацци. – СПб.: Изд-во «Диля», 2005.
7. Грецов, А.Г. 100 популярных профессий: Психология успешной карьеры для старшеклассников и студентов [Текст] / А.Г. Грецов, Т. Бедарева. – Питер, Лидер, 2009.
8. Демиденко, Э.С. Перспективы образования в меняющемся мире [Текст] / Э.С. Демиденко // Социс. – 2005. – № 2.
9. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления [Текст]: учеб. пособие для вузов: пер. с англ. / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс / под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Долгорукова, О.А. Построение карьеры [Текст] / О.А. Долгорукова. – СПб.: Питер, 2006.
11. Долженкова, Ю.В. Управление деловой карьерой: учебная лекция [Текст] / И.В. Долженкова. – М.: АТиСО, 2007.
12. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера [Текст]: учеб. пособие / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – М.: Унив. книга, Логос, 2007.
13. Еженедельник студента [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2013.
14. Зандер, Б. Искусство возможности: Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни [Текст] / Б. Зандер, Стоун Зандер Р. – М.: Альпина Пабли., 2013.
15. Ибарра, Э. Обретая Я: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру [Текст] / Э.Ибарра. – Стокгольм. Шк. Эк., 2005.
16. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? [Текст] / Д. Карнеги. – Минск: Попурри, 2010.

17. Каунт, Джон. Организуй себя: пер. с англ. / Каунт Джон; под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.
18. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012.
19. Кови, С. Карьерное преимущество: Практические рекомендации [Текст] / С. Кови, Д. Колосимо. – М.: Альпина Пабли., 2012.
20. Козлов, Н. Формула успеха, или Философия жизни эффективного человека [Текст] / Н. Козлов. – М.: АСТ-ПРЕСС «КНИГА», 2004.
21. Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов в период обучения в вузе: Разработка и реализация цикла инновационных образовательных проектов [Текст] / под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2002.
22. Коноваленко, М.Ю. Моделирование деловой карьеры [Текст] / М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К, 2012.
23. Кошелева, А.О. Самоактуализация личности в условиях высшего профессионального образования [Текст] / А.О. Кошелева // Образование и общество. – 2006. – № 2.
24. Кристиани, А. Мотивация успеха: 111 советов для достижения лучших результатов в жизни [Текст] / А. Кристиани. – М.: Интерэксперт, 2012.
25. Кузнецова, И.А. Вверх! Практический подход к карьерному росту [Текст] / И.А. Кузнецова. – Манн, Иванов и Фербер, 2011.
26. Куликова, В.Н. Как удвоить зарплату за год: Золотые правила карьерного роста [Текст] / В.Н. Куликова. – М.: Центрполиграф, 2007.
27. Лакман, М. Карьера программиста. Как устроиться на работу в Google, Microsoft или другую ведущую IT-компанию: 150 тестовых заданий [Текст] / М. Лакман. – СПб.: Питер, 2013.
28. Лапуста, М.Г. Индивидуальный предприниматель [Текст]: учеб. пособие / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2006.
29. Левшенко, Ф. 12 шагов к успеху в карьере и личной жизни [Текст] / Ф. Левшенко. – Питер, 2013.
30. Максвелл, Д. Золотые уроки: карьерный рост [Текст] / Д. Максвелл. – М.: Попурри, 2010.
31. Могилевкин, Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг [Текст]: моногр. / Е.А. Могилевкин. – М.: Речь, 2007.
32. Могильчак, Е.Л. Экономические ориентации студенчества. Их взаимосвязи и методы формирования [Текст] / Е.Л. Могильчак // Социс. – 2005. – № 10.
33. Огарев, Г. 31 закон карьерного роста [Текст] / Г. Огарев. – М.: Экзамен, 2006.

34. Огарев, Г. 39 законов управления собой [Текст] / Г. Огарев. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
35. Панкратов, В.Н. Искусство управлять собой [Текст]: практическое руководство / В.Н. Панкратов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.
36. Прокопьева, Е.С. Карьера как способ стать успешной: Будь юридически подкована! [Текст] / Е.С. Прокопьева. – М.: Эксмо, 2008.
37. Резник, С.Д. Конкуренитоориентированность студенческой молодежи как ключевое условие высокой конкурентоспособности выпускников вузов [Текст]: моногр. / С.Д. Резник, А.А. Сочилова, Е.С. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
38. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие / С.Д. Резник, С.А. Баронин, Н.А. Назарова. – М.: ИНФРА-М, 2012.
39. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Резник [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013.
40. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013.
41. Резник, С.Д. Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст] / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: ИНФРА-М, 2013.
42. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
43. Резник, С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина; под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М. – 2013.
44. Резник, С.Д. Гендерный менеджмент [Текст] / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – М.: Финансы и статистика, 2009.
45. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст] / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. – М.: ИНФРА-М, 2012.
46. Резник, Г.А. Компетентностный подход как фактор успеха будущего специалиста на рынке труда // Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко // Вестник высшей школы «Alma mater». – №8 – сентябрь 2011 г.
47. Рубштейн, Н.В. Тренинг построения карьеры [Текст] / Н.В. Рубштейн, Е. Жидков. – М.: Эксмо, 2012.
48. Румянцева, Е.В. Руководство по поиску работы, самопрезентации и развитию карьеры [Текст] / Е.В. Румянцева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
49. Силинг, М.И. Как учиться с толком для карьеры и удовольствием для себя [Текст]: учеб. пособие / М.И. Силинг. – М.: Унив. книга, Логос, 2006.

50. Степанов, С.В. 100 способов понравиться начальнику: Как ладить с начальником, больше зарабатывать и ускорить карьерный рост [Текст] / С.В. Степанов. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
51. Темплар, Р. Правила карьеры: все, что нужно для служебного роста [Текст] / Р. Темплар. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
52. Тернер, К. Вы рождены для успеха – («Карьерology») [Текст] / К. Тернер. – М.: Рипол классик, 2007.
53. Хан, П. Они тоже начинали с нуля: 100 блестящих карьер [Текст] / П. Хан. – М.: Эксмо, 2007.
54. Ханиш, Х. Деловой этикет для работы и карьеры [Текст] / Х. Ханиш. – М.: СмартБук, 2011.
55. Харгроув, Р. Ваш коуч. Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере [Текст] / Р. Харгроув, М. Рено. – Сибирское университетское издательство, 2005.
56. Шапиро, С.А. Как построить идеальную карьеру [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: АСТ, Олимп, 2008.
57. Якокка, Л. Карьера менеджера: Бестселлер, ставший вехой в истории [Текст] / Л. Якокка, У. Новак. – Минск: Попурри, 2011.
58. DVD-ROM: Работа и карьера: Интерактивная программа для DVD-плеера и компьютера – («Психологические тесты на DVD»). – М.: Новый диск, 2007.

## ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

**Абитуриент** – в большинстве стран лицо, оканчивающее среднее учебное заведение; в России лицо, изъявившее желание принять участие в конкурсе на получение высшего, среднего специального и профессионально-технического образования.

**Авторитет** – влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизни, основанное на признании его качеств, нравственных достоинств.

**Адаптация** – свойство людей и систем приспосабливаться к условиям внешней среды.

**Адаптация** – приспособление экономической системы.

**Альтернатива** – одна из исключаяющих друг друга возможностей.

**Аудитория** – помещение, в котором занимаются студенты.

**Вежливость** – уважительное отношение к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

**Вертикальное направление карьеры** – подъем на более высокую степень структурной иерархии.

**Власть** – способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли, принуждения и др.).

**Влияние** – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**Воля** – представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей. Уровень развития воли проявляется в следующих основных волевых свойствах личности

**Выдержка** – способность сдерживать физические и психические проявления.

**Горизонтальное направление карьеры** – либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

**Группа** – два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Делегирование** – это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

**Деловой этикет** – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях и включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

**Деловые связи** – это отношения между людьми, которые складываются в процессе делового общения, универсальный ресурс, который помогает решать самые сложные стратегические и тактические задачи. Затрагивают эти отношения очень многие, а практически все возможные сферы нашей жизнедеятельности.

**Деятельность** – специфическая для человека форма активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира. Цель деятельности определяется потребностями личности или общества.

**Единоначалие** – стиль управления, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

**Знания** – вид информации, отражающей опыт специалиста (эксперта) в определенной предметной области, его понимание множества текущих ситуаций и способы перехода от одного описания объекта к другому.

**Информация** – предмет труда в управлении и средство коммуникации между людьми

**Имидж** – 1) образ делового человека, представление о нем, складывающееся у окружающих; 2) визуальная привлекательность личности, где немаловажную роль играет искусство самопрезентации, без которого невозможно достичь наибольших успехов в любой деятельности.

**Инвентаризация целей** – проверка достижения целей

**Карьера** – успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности.

**Коммуникативные навыки** – умение вести деловые переговоры для достижения результата, умение взаимодействовать с людьми, способность подать свою точку зрения наиболее эффективно, повести людей за собой, наличие долговременных связей.

**Компетенции руководителя** – знание, навык, способность или характеристика, связанные с выполнением профессиональной деятельности на высоком уровне.

**Конкуренция** – соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

**Контроль** – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**Корпоративный дух** – гармония интересов персонала и организации.

**Кругозор** – это объем, широта духовных интересов, познаний.

**Лидер** – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Лидерство** – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

**Личная организованность** – способность индивида жить и работать по системе.

**Личная культура** – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение партнеров к результату.

**Личностные качества** – работоспособность, культура и интересы, семейное благополучие, умение взять на себя ответственность за свои дела и за группу, высокая мотивация к достижению, стремление к развитию и успеху и т.д.

**Любознательность** – стремление человека узнать то новое, с чем он встречается в жизни, в труде, в учебе.

**Руководитель** – это специалист, умеющий грамотно координировать деятельность организации, решать проблемные ситуации в короткие сроки, влиять на сотрудников своим авторитетом и компетентностью.

**Мотивация** – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей.

**Мотив достижения успеха** – потребность человека добиваться успехов в различных видах деятельности, особенно в ситуациях соревнования с другими людьми.

**Найти нужную работу** – найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и Вашими мечтами, навыками и личными качествами.

**Настойчивость** – способность направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью.

**Общение** – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

**Объект управления** – управляемое звено системы управления, воспринимающее управляющее воздействие других элементов системы.

**Организация** – систематизированное сознательное объединение действий людей.

**Организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом

через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

**Организаторские навыки** – умение спланировать собственную деятельность и деятельность группы, поставить задачи, распределить усилия и задания, проконтролировать достижение результата, способность прогнозировать ситуацию. Также важным качеством, является способность справляться с большим количеством дел.

**Ответственность** – обязательство выполнить задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Планирование** – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Поведение** – конкретная форма общения, содержанием которой являются преследуемая цель и возможные усилия по ее осуществлению

**Постановка цели** – ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.

**Предприниматель** – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта, услуги.

**Приоритет** – первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности.

**Работа** – деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

**Рейтинг** – это количественная оценка какого-либо качества человека.

**Ранжирование** – распределение по порядку.

**Репутация** (фр. reputation) – создавшееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо.

**Решение** – выбор альтернативы; проект реализации цели; синтез информации о настоящем и будущем объекта управления; процесс, ведущий к получению результатов деятельности фирмы.

**Решительность** – умение быстро и продуманно выбрать цель и определить способы их достижения

**Руководство** – целенаправленная деятельность руководителя предприятия (фирмы, организации) или его подразделения по обеспечению взаимосвязанных функций: планирования, организации, распорядительства, мотивации и контроля производства и работников, обеспечивающая комплексное достижение целей предприятия, трудового коллектива, личности работника и всего общества.

**Самостоятельность** – умение по собственной инициативе ставить цели, находить средства для их достижения.

**Специалист** (дипломированный специалист) – квалификация, приобретаемая студентом после освоения специальной программы обучения.

В конкретных специальностях имеет собственное название (например, физик, химик, инженер, врач, учитель).

**Стимул** – побуждение работника к действию с помощью поощрений или принуждения.

**Стратегия** – общий всесторонний план достижения целей.

**Субъект управления** – управляющее звено, воздействующее на другие звенья.

**Удача** – это некое ощущение чуда и некоторой нереальности произошедшего, избыточная радость, полнота счастья, внутренняя уверенность, осознание собственной уникальности и самодостаточности.

**Цели** – конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь группа или индивид.

**Целеустремленность** – умение ставить и достигать общественно значимых целей

**Эмоционально-волевой потенциал** – способность управлять своей волей.

**Этикет** – общепринятые правила поведения человека в обществе.

## ОБ АВТОРАХ

### РЕЗНИК СЕМЕН ДАВЫДОВИЧ

Директор института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992г.) и Великобритании (1994, 1995 гг.).

Основное научное направление – Менеджмент: управление в социальных и экономических системах. Автор и соавтор двадцати восьми монографий, семи учебников и более тридцати учебных пособий.

Среди них учебники: «Управление в строительстве» (1994), «Персональный менеджмент» (2002), «Организационное поведение» (2006), «Управление кафедрой» (2003), «Управление факультетом» (2007), «Управление высшим учебным заведением» (2010) и др.

Статьи С.Д. Резника публикуются в журналах Российской Академии Наук: «ЭКО», «Экономическая наука современной России», «Социс», «Народонаселение», а также в журналах: «Проблемы современной экономики», «Экономическое возрождение России», «Управление персоналом», «Кадровый менеджмент», «Высшее образование – сегодня», «Высшее образование в России», «Университетское управление», «Вестник высшей школы» и других.

Победитель четырех международных и двадцати четырех всероссийских конкурсов научных грантов и программ.

Председатель объединенного диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций по экономическим наукам. Член экспертного совета Высшей аттестационной комиссии Минобрнауки РФ.

За создание учебника «Управление в строительстве» в составе группы авторов удостоен Премии Правительства Российской Федерации в области образования (1999 г.).

Значительный вклад в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения отмечен высшей наградой России в сфере педагогики – медалью К.Д. Ушинского (2001г.).

В феврале 2002 г. победил в финале Всероссийского конкурса «Лидер в образовании» (Москва).

Указами Президента Российской Федерации удостоен почетных званий: «Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации» (1998 г.), «Заслуженный деятель науки Российской Федерации» (2008 г.).





## **ИГОШИНА ИРИНА АНАТОЛЬЕВНА**

Заместитель директора Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, кандидат экономических наук, доцент.

Основное научное направление – инновационный менеджмент.

Лауреат Всероссийского выставочного центра, активный участник реализации инновационной образовательной программы «Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов в период обучения в вузе».

Автор и соавтор более ста опубликованных работ по проблемам управления, в том числе учебников с грифом УМО: Управление факультетом, Управление вузом и семи учебных пособий: Студент вуза: технологии учебы и профессиональной карьеры, Менеджмент организации: итоговая аттестация, преддипломная практика и дипломное проектирование, Менеджмент организации: учебные и производственные практики, Введение в специальность «Менеджмент организации», Управление личной карьерой, Управление персоналом: практикум.



Учебное издание

Резник Семен Давыдович  
Игошина Ирина Анатольевна

**КАРЬЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
Учебное пособие

Под общей редакцией С.Д. Резника

В авторской редакции

Верстка Н.А. Сазонова

---

Подписано в печать 5.11.13. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл. печ. л. 16,74. Уч.-изд. л. 18,0. Тираж 1000 экз. 1-й завод 100 экз.  
Заказ № 183.



---

Издательство ПГУАС.  
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.