

Государственный комитет РФ по высшему образованию

Московский экономико-статистический институт

**Международная ассоциация дистанционного
образования**

Ассоциация экономических вузов

Институт дистанционного образования

**Московский международный университет бизнеса
и информационных технологий**

**Международный институт гостиничного
менеджмента и туризма**

Московская высшая банковская школа

Центральный институт конверсии военных кадров

Менеджмент на малом предприятии

*Учебно-практическое пособие
для системы дистанционного
образования*

подготовила профессор
доктор экономических наук
Элеонора Вадимовна Вергилес

Москва 1996

УДК 65
ББК 65.9(2) - 212
В 311

Редакционный совет:

В.П. Тихомиров, ректор, академик, д.э.н., профессор (председатель), Ю.Б. Рубин, д.э.н., профессор, А.В. Хорошилов, 1-й проректор, к.э.н., профессор, А.С. Абакумов, заместитель 1-го проректора, С.Л. Малышев, проректор, профессор, Г.О. Крылов, декан, д-р физ.-мат. наук, профессор, В.А. Леднев, декан, к.э.н., доцент, В.С. Мхитарян, декан, д.э.н., профессор, А.А. Романов, декан, профессор, В.И. Солдаткин, проректор, к.э.н., доцент, В.А. Самойлов, декан, к.э.н., доцент.

Ответственные за выпуск:

И.К. Беляевский, д.э.н., проф., член-кор. Международной Академии информатизации, В.П. Божко, к.э.н., доц., Е.М. Борисова канд. философ. наук доц., А.М. Бузулукова, доц., В.П. Грибанов, к.э.н., доц., Г.Т. Журавлев, д-р философ. наук проф., И.А. Зенин, д-р юрид. наук проф., Е.В. Илларионова, канд. истор. наук доц., С.Д. Ильенкова, д.э.н., проф., член-кор. Международной Академии информатизации, В.К. Кондратьев, к.т.н., доц., Г.Д. Кулагина, д.э.н., проф., член-кор. Международной Академии информатизации, Б.А. Лагоша, д.э.н., проф., член-кор. Академии организационных наук, В.Ф. Максимова, к.э.н., проф., И.Н. Мастяева, к.э.н., доц., О.З. Муштук, канд. истор. наук, проф., В.М. Петропавловский, к.э.н., проф., А.П. Пятибратов, д.т.н., проф., Заслуженный деятель науки и техники РФ, В.А. Никишкин, канд. физ.-мат., наук доц., С.Н. Селетков, д.т.н., проф., акад. Международной Академии информатизации, В.С. Сенин, к.э.н., доц., С.А. Смирнов, к.э.н., доц., Ю.Ф. Тельнов, к.э.н., доц., И.Ф. Турук, канд. пед. наук, проф., Т.В. Юрьева, д.э.н., доц.

ISBN 5-7764-0088-0

© Московский экономико-
статистический институт, 1996

Оглавление

1	Основной текст		
1.1.	Введение	4	
1.2.	Как определить свою пригодность к высшей управленческой работе	7	
1.2.1.	Вы должны быть реалистом	8	
1.2.2.	Все схватывать на лету и увязывать вновь приобретаемые знания со старыми	12	
1.2.3.	Насколько хорошо Вы можете организовать работу коллектива и руководить ею	16	
1.3.	Как опередить своих конкурентов	23	
1.4.	Рациональное использование времени - фактор управления	31	решающий
1.4.1.	Как изучать Ваши трудовые навыки	32	
1.4.2.	Как оценивать и исправлять Ваши трудовые навыки	40	
1.4.3.	Как составить бюджет Вашего времени и не нарушать его	43	
1.5.	Менеджер и подчиненные	51	
2	Выводы	68	
3	Вопросы для повторения	69	
4	Проблемные вопросы	72	
5	Решение тренировочных заданий	73	
6	Контрольные задания	76	
7	Толковый словарь	78	

*Кто не знает, куда направляется,
очень удивится, попав не туда.*

Марк Твен

1.1. Введение

В повседневную жизнь все чаще и чаще проникают такие слова, как менеджер, предприниматель, бизнесмен. Между понятиями, которые обозначают эти слова, имеются существенные различия. Бизнесмен - это человек, занимающийся вопросами получения прибыли, имеющий свое дело. Предприниматель - лицо, организующее какое-либо дело, соединяет в себе и бизнесмена и менеджера. Менеджер - это управляющий. Определения эти условны, касаются лишь упомянутых выше слов. В основе же любого бизнеса лежит руководство людьми и их деятельностью с основной целью - извлечение прибыли.

Владелец средств (материальных и финансовых) не всегда имеет возможность или может быть хорошим организатором, не всегда обладает необходимыми для организации дела качествами. В этом случае, владелец средств нанимает управляющего - менеджера.

Менеджер - это личность, обладающая:

- высоким интеллектом;
- способностью достигать поставленных целей (умением выполнять необходимые задачи);
- готовностью принимать на себя ответственность;
- талантом выступать в роли мудрого советника и консультанта;
- чувством уверенности и способностью разобраться в путанице организационных взаимоотношений и событий.

Человек с такими качествами достигает успеха. Успех рождает успех. Как достичь этих качеств? Крепче нервы - ближе цель.

В нынешних условиях развития экономики лицо, занимающееся бизнесом, должно обладать свойствами характера и умом, необходимыми для того, чтобы :

1. Осуществлять контроль за каждым важным аспектом деятельности своей компании (фирмы);
2. Объединять все эти аспекты в полную и увязанную систему;
3. Понимать предприятие как органическое целое, каждое подразделение которого влияет и, в свою очередь, находится под влиянием любого другого подразделения.

Занятие бизнесом потребует от Вас работы "24 часа в сутки". Вы не должны лениться, так как лень может заставить Вас выдумывать замысловатые идеи, направленные на то, чтобы Вашу работу выполняли другие люди или путем переложения ее на машины, и в то же время, Вы должны быть достаточно честолобивы, т.е. стараться работать самостоятельно и достичь поставленных целей.

Реакция менеджера на любую деятельность и события должна выражаться в большом, непосредственном “почему?”. Он должен проявлять большое любопытство ко всему, что происходит вокруг него. Он должен задавать себе вопрос: почему данная машина используется слишком часто или слишком редко? Удивляться, почему эта или другая работы выполняются вручную? Он должен иметь ненасытное любопытство, настолько поглощающее его, чтобы оно заставляло его активно изучать, пробовать и улучшать методы работы. Однако, закрепленные за ним обязанности и задачи не должны игнорироваться в погоне за дополнительными результатами. Он не должен переходить границы и, вместе с тем, всегда отстаивать свои права. Он должен уметь не соглашаться, но при этом всегда оставаться вежливым и воспитанным человеком. Для менеджера также необходимо желание и умение воспринимать новые идеи и достижения, но не давать им уводить себя в сторону.

Хорошо владея своей работоспособностью, он должен ежечасно и ежеминутно жить своей работой, чтобы не возникало чувства, что кто-то в этом мире работает упорнее, чем он.

Предлагаемое пособие дает возможность изучить себя, проверить свои способности. Применение советов на практике позволит достичь заметных успехов в бизнесе. Пособие учит подходам, методам управления людьми и их деятельностью при достижении главной цели - получение прибыли.

Начиная дело, ответьте на вопросы по каждому аспекту работы, оспорьте каждую деталь по следующей схеме:

1. **Что** делать? **Зачем** делать?
2. **Где** уже сделано? **Почему** сделано именно там? **Где** должно быть сделано?
3. **Когда** сделано? **Почему** сделано именно тогда? **Когда** должно быть сделано?
4. **Кто** делает? **Почему** делают именно они? **Кто** должен делать?
5. **Как** сделано? **Почему** сделано таким образом? **Как** должно быть сделано?

Концентрируйте внимание на фактах, причинах и обоснованиях, а не на мнениях, воздействиях и оправданиях. По этой схеме можно изучать срывы дела и ошибки, от которых никто не застрахован. Но анализ позволяет свести их к минимуму.

Умейте делать прогнозы, финансировать дела и контролировать их ход.

Бизнес - замкнутая петля производства. Начинается с потребителя и заканчивается им. Имеет пять операций, состоящих из:

- потребности определения продукции;
- возможности Вашей фирмы удовлетворять эти потребности (совпадение политики и целей фирмы);
- планирования производства определенной продукции с учетом экономических возможностей производства;
- вызова у потребителя ассоциации их потребностей с производимой продукцией;
- активного сбыта продукции с целью получения разумной прибыли.

Каждая операция имеет свою концепцию. Каждая концепция требует от менеджера учета взаимосвязи всех факторов. К примеру, концепция коммерческой деятельности Вашего бизнеса требует выполнения следующих факторов:

- прогноза сбыта;
- задач сбыта;
- политики сбыта (продажа и обслуживание);

- изучения рынка;
- изучения рекламы и методов продажи, развития торговых операций;
- определения ассортимента продукции и ее цены;
- упаковки;
- распределения продукции на рынках сбыта;
- организации и подготовки коммерческих кадров.

Следует различать промышленный сбыт от потребительского (розничного) сбыта в части продукции, рынка и характера работы.

Будьте внимательны ко всему, что касается Вашего дела. Помните, сегодня Вы ищете, где купить? Значит, уже сегодня надо учиться и учить своих работников искусству: где продать и как продать? Время динамично. Готовьте свою продукцию к тому, чтобы она сама себя продавала.

1.2. Как определить свою пригодность к высшей управленческой работе

Какие качества и в каком объеме нужны Вам для того, чтобы начать свой путь к высшей управленческой работе? Эрнест К. Эрбаки, декан Высшей школы по подготовке бизнесменов при Стэнфордском университете, в которой повышают квалификацию многие из лучших администраторов, ответил на это следующим образом: "Хорошие администраторы должны обладать нужными знаниями, чтобы понимать бизнес, уметь делать его прибыльным и видеть перспективу; лучшим из них свойственны ценные личные качества и, кроме того, широта мировоззрения, что позволяет им связывать конечные задачи отдельного предприятия с устремлениями всего общества".

Заняв высокий пост, Вы захотите стать одним из лучших. Для этого необходимы определенные личные качества. Не имеет значения, насколько они развиты в Вас в начале карьеры: по мере продвижения Вы будете приобретать новые качества и развивать их.

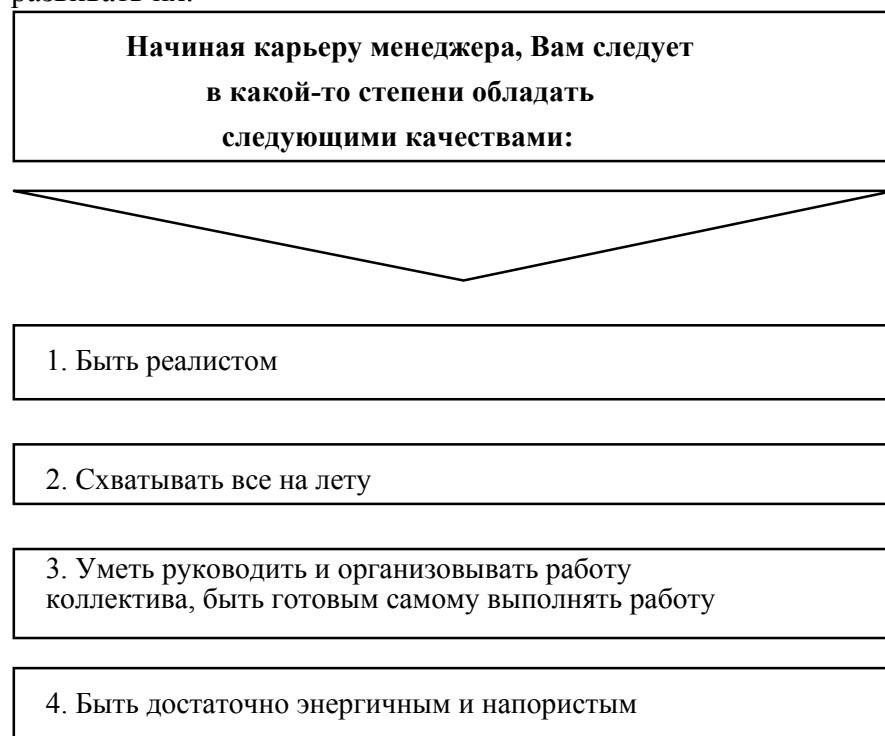


Рис. 1. Самооценка менеджера

На последующих страницах этого пособия и будут рассмотрены все эти качества; как их обнаружить, развить, применить и при этом сразу.

1.2.1. Вы должны быть реалистом

Вы - зрелый человек с собственным реалистическим мировоззрением. Надо не витать в облаках, а трезво смотреть на вещи. Как достичь этого? Надо анализировать свои взгляды и поступки, с точки зрения, трезвой практики и руководящей деятельности.

Вы поступите правильно, если для начала ответите себе, после тщательного обдумывания, на следующие вопросы:

- Что Вы думаете о бизнесе?
- Что Вы думаете о людях вообще?
- Что Вы, в сущности, думаете о самом себе?

Что Вы думаете о бизнесе ? Проверьте Ваши личные взгляды на труд и бизнес. Изложите их письменно, чтобы убедиться в том, что это Ваше истинное убеждение, а не случайное мнение, которое завтра может измениться.

Руководящая деятельность предназначена для людей, которые верят в бизнес и готовы бороться за свои убеждения.

Что Вы думаете о людях? Ваше отношение к людям, вообще, может сказать многое о Ваших возможностях как руководителя. Судите ли Вы о людях потому, какими они кажутся, или относитесь к ним в соответствии с их действительными достоинствами. Не отвечайте на этот вопрос слишком поспешно, ибо Вы не можете позволить себе ни малейшей ошибки: по Вашему ответу можно судить, насколько Вы уважаете основные права людей. Взаимное уважение между начальником и подчиненным является необходимым условием взаимоотношений. Уважение вызывает ответное уважение. Если Вы не уважаете своих подчиненных, они не будут, не смогут уважать Вас. Если же они Вас не уважают, Ваша власть будет носить лишь номинальный характер. Вы сами нанесете поражение своим замыслам, если будете поступать несправедливо по отношению к своим сослуживцам, имеющим лучшие способности. Вы можете потерять уважение людей, которое столь необходимо для постоянного преуспевания.

Если Вы сотрудничаете с другим управляющим, обладающим лучшими способностями, чем Вы, сделайте его своим союзником. Учитесь у него. Право на совершенствование включает обязанность подражать, следовать примеру лучшего.

Что Вы, в сущности, думаете о себе? Если Вы уважаете права остальных, Вы уважаете самого себя. Вы знаете, что Вы честный, порядочный человек, и никто не будет оспаривать этого. Кого, по Вашему мнению, Вы из себя представляете? Какой Вы человек? Что Вы думаете о себе как о претенденте на высшую управленческую работу? Задумываетесь ли Вы над тем, когда боретесь за успех, что Вы в какой-то степени теряете часть своего “Я”? Каков Ваш характер?

Наиболее распространенным является представление об организаторе как о человеке, который жертвует своей индивидуальностью ради дела. Возможно, это верно

в отношении рядовых организаторов, но неверно в отношении руководителей. Руководитель накладывает "печать" своей индивидуальности на весь коллектив. Подчиненная ему организация, независимо от того, большая она или малая, становится отражением его личных способностей как руководителя, отражением его личности.

Самоутверждение не означает самопожертвование. Растущий администратор подходит к руководству как к самоутверждению, а не как к самопожертвованию в любом смысле этого слова. Человек, который жертвует собой или своими удобствами, должен бороться с самим собой, также как он борется со своими конкурентами на пути к вершинам руководства. Только случайное везение может вознаградить безудержную амбицию.

"Я отдал лучшие годы своей жизни этой организации, а во главе ее поставили этого сопляка...". Это знакомая жалоба человека, жертвующего своим личным комфортом для организации. Человек, который отдает работе столько времени, сколько необходимо для ее выполнения, не задумываясь о том, как бы он мог провести это время в других целях - это именно тот человек, который достигнет в результате своей работы поста руководителя. Он "зарабатывает" положение руководителя, благодаря результатам своей работы. Руководство никогда не является наградой за самопожертвование.

Когда одна из фирм решила создать филиал в другом городе, выбор руководителя сразу же пал на двух людей: Сергеева и Антонова. Оба они были специалистами высокого ранга в области производства и управления. Оба проработали на фирме свыше 4 лет и заслужили репутацию великолепных работников, благодаря настойчивости и преданности фирме. Оба провели много ночей в своих отделах, планируя узловые моменты деятельности своей организации. Оба были хорошими личными друзьями президента фирмы.

При окончательном обсуждении кандидатур Сергеева и Антонова, президент фирмы сосредоточил свое внимание на отношении обоих претендентов к работе. Президент вспомнил, что всякий раз, уходя с работы после ночного заседания, Сергеев замечал вскользь о чем-нибудь, чем он жертвовал, задерживаясь поздно на работе: "Ну что ж, пропала еще одна возможность посмотреть команду "Динамо". Это было его любимым выражением во время футбольного сезона. Зимой он обычно бросал другую жалобную реплику: "Опять без хоккея на этой неделе", или: "Интересно, понравилась ли Анне пьеса?", и т.д. в этом духе.

Антонов, в отличие от Сергеева, уходил с репликами другого рода: "Подождать тебя после работы, сегодня вечером?" или: "Как насчет чашечки кофе, чтобы завершить это дело?" Президент не мог вспомнить ни одной жалобы из уст Антонова. И назначение на пост руководителя филиала получил он. Новый филиал действует в качестве вспомогательной организации и Антонов является его президентом, получая оклад в 2 раза выше прежнего. Сергеев же до сих пор работает на основной фирме, занимая пост вице-президента, ответственного за производство. Фирма намеревается, примерно, через пять лет построить еще одну фирму. Приблизительно, столько же осталось Сергееву до ухода на пенсию.

Чем Вы готовы пожертвовать, ради поста руководителя? Поставив перед собой задачу стать руководителем, решите следующий важный вопрос: сколько времени Вы хотели бы иметь для личной жизни? Если Вы желаете иметь свободные

вечера и выходные дни, то ставьте перед собой такие задачи, которые Вы сможете решить, учитывая свои способности, в течение 40-часовой рабочей недели. Отдельные люди блестяще справляются с обязанностями руководителя, посвящая работе всего лишь 40 часов в неделю. Таких прирожденных руководителей очень мало (единицы среди миллионов), они являются скорее исключением и находятся вне анализа и конкуренции. Если Вы не можете себя причислить к таким людям и хотите еженедельно тратить на работе не более 40 часов своего времени - будьте осторожны! Иначе, Вы поставите перед собой цель, которая может оказаться для Вас недостижимой.

“Но человек должен иметь свою личную жизнь,”- скажете Вы. “Что же будет с его семьей, с его окружающими? А как же с отдыхом, развлечениями?”

Конечно, человек должен тратить определенное время на себя, на возобновление своих сил; необходимо разумно сочетать работу с личной жизнью. Человек, тративший все свободное ото сна время на работу, занят трудом, который слишком тяжел для него. Он поставил перед собой непосильную задачу и требует от себя слишком многого.

Ни один из предпринимателей не рассчитывает на то, что руководители его предприятия будут каждый день проводить на работе по 12 часов. Но все предприниматели вправе ожидать, что люди, которым они платят за руководство предприятием, будут тратить столько времени, сколько необходимо для добросовестного выполнения своих обязанностей. Человек, поставивший задачу стать руководителем значительной организации, должен быть готов к тому, чтобы посвятить себя (но не жертвовать собой!) избранной цели и претворить ее в жизнь. Он подчиняет свои личные дела служебным. Он выбирает себе помощников с таким расчетом, чтобы они помогали ему добиваться поставленной цели.

На рис.2 показаны объекты планирования жизни и деятельности менеджера.

Объекты планирования не должны накладываться на другие области жизни, так как из-за этого могут появиться комплексы, неудовлетворенность жизнью. В то же время нельзя планировать какой-либо из объектов изолированно от других.



Рис.2. Объекты планирования жизни и деятельности менеджера

Думаете ли Вы о себе, как о ходком товаре? Из всех избитых выражений управленческого жаргона, выражение "продавать себя" - наиболее частое и неправильно понимаемое. У этого выражения есть варианты: "продавать свои идеи" и "продавать свои способности". Но как раз люди, пользующиеся подобными терминами, отстают в умении продавать. Они следуют советам, которые торговые эксперты дают продавцам: "Не пытайтесь продавать товары. Продавайте выгоды. Никто не хочет покупать сверла, но люди платят в неделю миллионы рублей за отверстия, которые делаются этими сверлами. Продавайте отверстия!"

Пришло время для управляющих прекратить "продавать себя", свои идеи и свои способности, а продавать выгоды, которые они могут приносить. Продавать себя? Кому Вы нужны? Что делает Вас лучшим управляющим, в отличие от Вашего коллеги, - торговая сделка?

Вы можете предложить массу выгод. Вы можете продать 300 товарных единиц там, где сейчас нормальной считается продажа 200. Вы можете предложить сжатый, конкретный доклад, который заменит три доклада. Вы можете продать работу пяти человек, производящих в 2 раза больше, чем трое сейчас. Вы можете продать 5%-й доход на капитал там, где доход в 3,8% считается хорошим. Это и называется выгодой, это и есть возможности для будущих административных руководителей. Имеются тысячи выгод, подобные перечисленным, ожидающие быть предложенными высшему руководству такими людьми, как Вы.

1.2.2. Все схватывать на лету и увязывать вновь приобретаемые знания со старыми

Способность учиться и решимость продолжать учебу на работе и вне - качества, необходимые для управляющих. Потребность в хороших администраторах не дает возможности установить какие-либо определенные требования в отношении образовательного ценза, поэтому при определении на эту должность достаточно институтского диплома или просто Вашей готовности начать с азов и учиться постоянно.

Многие высшие руководители согласны с тем, что обычная практическая работа в области управления более полезна, чем прохождение курса обучения руководству предприятием на студенческой скамье. Столкнувшись на практике с проблемами управленческого дела, человек сразу же видит взаимосвязь между тем, чему он научился и тем, что нужно для работы.

Колледжи, университеты и бизнес-школы по всей стране проводят обучение на вечерних курсах лиц, активно работающих в области управления, независимо от того, преследуют ли учащиеся цель получить диплом или нет. Большинство крупных компаний создают и поддерживают различные специальные курсы, включающие обучение за пределами фирмы и во вне рабочее время. Специальное обучение не представляет проблемы: его можно получить почти везде. Но обучение общим вопросам руководства и управления - это самообразование. Вы учитесь руководить и управлять в процессе своей работы, наблюдая за тем, как это делают другие, а также читая о том, как это практикуется на других предприятиях. Вы должны больше знакомиться с опытом других людей и увязывать этот опыт с собственным.

Суммируйте то, что Вы знаете, чему учитесь и что делаете сами, и Ваша способность познавать и делать будет расти.

Начинайте учиться умению управлять с повышения своей технической компетентности. Руководство бизнесом требует большего, чем простое выполнение работы. Оно требует, чтобы все выполнялось хорошо, требует проверки, что все действительно сделано правильно.

Вам необходимо иметь полное представление о предстоящей работе и прекрасные знания всех вспомогательных инструментов и процессов, содействующих облегчению и ускорению работы. Чем ниже Ваша должность как руководителя, тем более необходимы Вам глубокие знания техники работы вашего отделения или участка. Президент крупной промышленной компании может не знать в деталях всех операций, производимых на его заводе; он рассматривает проблемы цехов или участков в более широком масштабе. Но администратор, отвечающий за каждую операцию, должен полностью понимать все, связанное с ней. В противном случае он не может оценить даже эффективность собственной работы.

Избегайте ловушек специализации. Технические знания могут стать фетишем и загнать Вас в тупик. Будьте осторожны и избегайте однобокой специализации.

Бухгалтер может посвятить 10 лет своей жизни тому, чтобы стать лучшим бухгалтером фирмы, и действительно станет им, не повысив шансов на продвижение по управленческой лестнице. Только научившись видеть за цифрами людей и материалы, комплекс организационных согласованных мероприятий, капиталовложений и доходов, бухгалтер сможет постичь в процессе своей работы основы управления и руководства. Но эти основы окажутся для него бесполезными, если он не научится превращать их в программу действия для других, чтобы они в свою очередь смогли претворить ее в жизнь. Если бухгалтер способен увидеть в своих отчетах и обосновать необходимость изменения курса действия фирмы - такой бухгалтер обладает как технической подготовленностью, так и способностями руководителя.

Требования, предъявляемые к менеджерам, высоки и разнообразны. На рис. 3 представлены требования, предъявляемые к менеджерам в мировой практике.

Компетентность -	Достоинство и высшая ответственность во всех делах -	Чувство нового и умение рисковать -	Чувствительность, подвижность, эмоциональность -	Высокая работоспособность -
Профессионально знать, как выполнить работу (в своей манере). Знания по управлению могут быть получены, если Вы достаточно: а)прилежны и усидчивы, чтобы добыть их из книг; б)достаточно	Это больше, чем деловая этика. Этика - это умение подходить к каждой ситуации в состоянии высочайшего профессионализма. Не вести себя унизительно в ситуациях	Менеджеры должны быть готовы практически и эффективно использовать все ресурсы. Быть готовы рисковать. Воля, способность к риску должны сочетаться с умением	Чувствовать окружение, возникающие нужды, время, события - это значит уважать мнение других. Стремление к саморазвитию. Эмоциональность. "Когда в Вас чувства нет, все это труд	Стремление быть лучше и делать все наилучшим образом. Долготерпимость- условие работоспособности и напряженной деятельности управляюще-го.

<p>проницательны и самокритичны, чтобы усвоить их из Вашего опыта; в) достаточно восприимчивы, чтобы извлечь их из опыта других.* *Примечание: руководитель не может себе позволить учиться на собственных ошибках</p>		<p>планировать, смотреть вперед. Планирование не исключает риска, как это многим кажется. <i>Хорошее планирование вооружает тех, кто способен рисковать.</i></p>	<p>напрасный. Нет, из души должна стремиться речь, чтоб прелестью правдивой, безыскусной сердца людские тронуть и увлечь.” <i>Никто не может осуществлять руководство без этого качества.</i></p>	
--	--	---	--	--

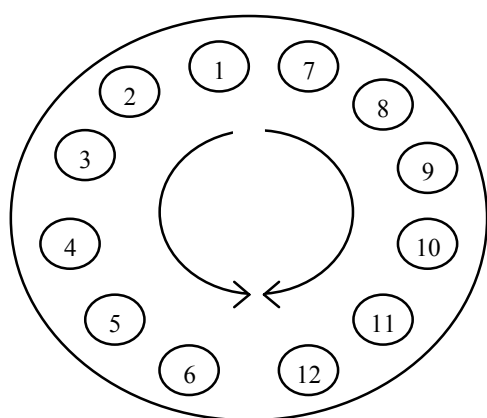
Рис.3. Требования к менеджерам

Сведем в единую систему совокупные знания и приемы, необходимые менеджеру.

<p>Специальные знания:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • знания производства; • техника сбыта; • знание менеджмента; • специальные производственно-экономические знания; • общая эрудиция.
<p>Личные качества:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умение быть в форме, выносливость; • манера держать себя, выдержка, активность; • коммуникабельность, умение выслушать, интуиция; • приспособляемость, готовность прийти на помощь; • восприимчивость к критике, самокритика.
<p>Способности руководителя:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • пробивная сила, умение убеждать (харизма); • умение распределять обязанности, давать указания; • умение стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллективов; • способность к работе в “команде” и в кооперации.
<p>Интеллектуальные способности:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • рассудительность; • творческий потенциал; • логическое мышление; • структурное, системное мышление.
<p>Рабочие приемы:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • рациональность и системность в работе; • техника принятия решений и “снятия”

-
- проблем;
- умение концентрироваться, рациональное чтение;
 - методика работы, организация труда;
 - умение говорить, техника ведения дискуссий и переговоров.
-

Учеба начинается немедленно и постоянно углубляется. Вы не можете вернуться в прошлое и учиться так, как учились в школе. И это счастье, что Вы не можете. Ваш ум стал богаче, и Вы способны увязывать вновь приобретаемые знания с жизненным опытом. Вам больше не суждено быть школьником, и поэтому Вы не можете обращаться с учебой так, как это делает ученик. Теперь Вы вкладываете в уроки свои мысли и видите свое место. Вы ясно видите свою сегодняшнюю работу, которая Вас ожидает завтра. Вы вводите приобретаемые знания в текущую практику для свершения грядущих планов. На рис. 4 представлена сфера действий менеджера.



- 1 Спорт
- 2 Финансовые расчеты
- 3 Работа с референтом (секретарем)
- 4 Стимулирование новаций
- 5 Делегирование полномочий
- 6 Самооценка
- 7 Рациональное использование времени
- 8 Принятие решений
- 9 Телефонные переговоры
- 10 Работа с документами
- 11 Совещания
- 12 Управление подчиненными

Рис.4. Сфера действий менеджера

1.2.3. Насколько хорошо Вы можете организовать работу коллектива и руководить ею

Достигнув высшего поста на предприятии, Вы можете применить свои организаторские способности и управлять коллективной работой людей по конечным результатам деятельности фирмы. Цифры о доходах, также как и сводка об убытках, являются оценкой Ваших способностей как руководителя. Но если Вы находитесь на более низком административном посту, то Вы не можете по этим результатам судить о своей деятельности, так как часть заслуг за достигнутые успехи принадлежит вышестоящему руководству, а часть Вашим подчиненным.

Каким образом, Вам следует оценивать свои способности в деле организации и управления коллективом людей?

Сначала, мысленно отделите процесс организации от администрирования. Это сделать нетрудно, если Вы:

- будете рассматривать организационную работу как подготовку к данному трудовому процессу;
- будете смотреть на администрирование как на управление процессом выполнения самой работы.

На рис.5 перечислены основные элементы концепции “Организация”.

Организация - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы

- Функция организации - заблаговременная подготовка всего того, что необходимо для выполнения плана
- Организационная структура определяет отношения между элементами (частями организации)
- Вопросы организации: централизация и децентрализация, подбор кадров, разделение труда, делегирование полномочий

Рис.5. Основные элементы концепции “Организация”

Будьте готовы действовать. Подобрал людей, материалы, приспособления и инструменты, необходимые для выполнения ряда заданий, Вы уже организовали участок работы. Все должно быть заблаговременно подготовлено к тому, чтобы Вы смогли осуществлять руководство, но это не означает, что Вы останетесь в стороне, без дела: большую часть организационной работы составляет поддержание порядка, организованности, а эта работа по существу никогда не прекращается.

Если Вы проявите способность поддерживать порядок, то очень скоро Вам представится возможность организовать какое-либо дело с самого начала. Если Вы управляете непрерывным производственным процессом, Ваша работа начинается с утра и не прекращается ни на секунду. Если Вы хороший организатор, Вы всегда подготовлены к следующему часу работы.

Вы можете оценить свои способности организатора путем анализа своих действий за последние шесть месяцев, в течение которых складывалась следующая ситуация:

- подсобный или основной рабочий неожиданно не явился на работу;
- не было необходимых материалов или прекратилась подача сырья;
- имели место поломка оборудования или нехватка инструментов.

Если у Вас не возникало неразрешимых проблем в любой из этих ситуаций, то вполне возможно, что Вы обладаете блестящими организаторскими способностями и умеете их применять. Никакая удачливость не избавила бы Вас в течение этих шести месяцев от решения хотя бы одной из этих проблем, если бы Вы оказались неспособным поддерживать организованность и порядок. Но если у Вас были затруднения при разрешении вопросов в какой-либо из перечисленных ситуаций и если работа в связи с этим временно прекращалась, Вам необходимо обратить серьезное внимание на организаторскую сторону своей работы. Хорошая организация - залог успеха и надежный гарант защиты от непредвиденных обстоятельств.

Имейте план действий на случай неожиданного отсутствия работника. Абсолютно регулярный приход на работу - исключение даже для первоклассных работников и управляющих. Продумать порядок действий на случай неожиданного отсутствия работника, с тем, чтобы работа продолжалась без перерыва, довольно просто. Попробуйте применить следующий простой метод. Напишите на бумаге фамилии всех лиц, находящихся в Вашем подчинении, и после каждой фамилии укажите задачи, которые должны быть выполнены в случае их отсутствия. У каждого задания поставьте фамилию другого подчиненного, который сможет выполнять его в течение одного-двух дней в дополнение к своей основной работе. Список, составленный Вами, должен быть примерно таким, как показано в табл. 1.

Таблица 1

Задания подчиненным

Ф.И.О.	Задание и фамилия заменяющего	Задание и фамилия заменяющего	Задание и фамилия заменяющего
Андреев В.А.	Утренний доклад - Катин Ю.В.	Почасовая проверка - Угрюмов Ю.П.	Учет издержек - Сергеев И.И.
Ольгин С.С.	Ответственность за инструменты - Петров И.Г.		
Петров И.Г.	Наклейка ярлыков - Ноткин Б.И.	Составление диаграмм - Катин Ю.В.	

Если Вы составите подобный лист, то чья-либо неожиданная неявка на работу перестанет быть для вас проблемой. Назначение на работу, взамен отсутствующего, не должно быть автоматическим. Вам следует предупредить своих подчиненных заранее об обязанностях, возлагаемых на них в случае отсутствия на работе их товарищей, а также необходимо заменить и определить ту часть их собственной основной работы, которую они могут отложить, чтобы выполнить дополнительную работу.

Внимательно следите за поставками сырья и других материалов. Простои, связанные с задержкой поставок материалов, могут довести издержки производства, на руководимой Вами фирме, до огромных размеров, а Вашу репутацию организатора свести к нулю. Вы сможете избежать подобной ситуации, если:

1. Организуете регулярный учет материалов, чтобы потребители имели подробную информацию о состоянии запасов;
2. Предусмотрите возможность перезаказов, чтобы сохранить сроки поставок;
3. Проверьте все заказы и заявки. Своевременно заказать материал это еще не все. Убедитесь в том, что Ваш заказ принят и что Вас проинформировали о времени поставок заранее. Добивайтесь всегда получения ответа и осведомления о порядке прохождения всех Ваших заказов и закупок и, если понадобится, обращайтесь непосредственно туда, где задержался в данный момент Ваш заказ;
4. Предусмотрите запасной источник снабжения для каждого важного вида сырья или материала. Заранее получите полномочия использовать в случае необходимости этот источник для обеспечения бесперебойной работы.

Поддерживайте оборудование в порядке и проверяйте инструменты. Каждый отдел в современном учреждении или на предприятии применяет машины и специальное оборудование, которые требуют постоянного внимания для обеспечения нормальной работы. Составьте расписание осмотра машин квалифицированными техниками и устраните возможность поломок до того, как они произойдут. Если даже в Вашей фирме имеются лишь пишущие машинки, установите постоянное расписание по их осмотру и устранению неисправностей с тем, чтобы обеспечить самую высокую производительность. Старайтесь, чтобы это стало для Вас привычкой и пригодилось бы в дальнейшем.

Следите внимательно за состоянием мелкого оборудования, инструментов, которые используются в руководимой Вами фирме, следите за ними глазами квалифицированного специалиста; назначьте работника, ответственного за такое оборудование, и пусть он постоянно ведет его учет.

Обеспечение выполнения работы. Чтобы добиться от людей выполнения работы, необходимо сначала понять, почему люди нуждаются в руководстве и почему они терпят это руководство (хотя последнее далеко не всегда им приятно).

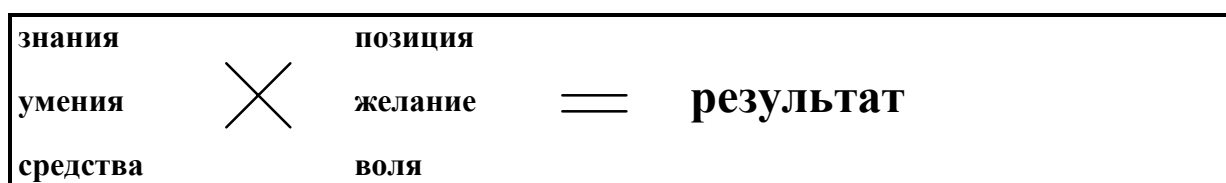
Что Вам необходимо сделать, чтобы люди могли работать под Вашим руководством? Добиться того, чтобы люди работали под Вашим руководством - это не только вопрос вежливости и обходительности. Немногие руководители умеют обращаться с людьми так, как это делают профессиональные дипломаты. Чтобы быть хорошим руководителем и завоевать уважение людей, работающих под Вашим руководством, не обязательно обладать какими-то необыкновенными личными качествами, но, чем больше у Вас положительных качеств, тем легче Вам будет работать. Однако, Вы должны иметь два обязательных качества:

1. Терпимость к слабостям людей, не мешающим их работе (ведь люди имеют право отличаться друг от друга);
2. Нетерпимость ко всему, что неблагоприятно отражается на работе. Как руководитель Вы имеете право требовать надлежащего выполнения работы.

Большинство людей, находящихся под Вашим руководством, кем бы они ни работали, сами считают необходимым отработать свою зарплату. Они готовы к тому, что Вы будете приказывать им работать и работать хорошо. Они знают, что следить за исполнением их работы - это Ваша прямая обязанность. Если кто-либо начинает увильживать от работы, то другие будут считать, что Вы в этом виноваты также (а может быть и больше), как и нерадивый работник. "Почему я должен лезть из кожи, если на проступок какого-то разгильдяя начальник смотрит сквозь пальцы?" Подобное рассуждение может привести к тому, что и остальные начнут работать все хуже и хуже, и вскоре все станут бездельниками. Чтобы заставить их снова работать, Вам необходимо принять решительные меры и добиваться от них должного понимания своих обязанностей. Они потеряют уважение к Вам, если Вы будете выполнять свои обязанности также плохо, как они.

Завоевывайте себе авторитет и укрепляйте его. Авторитет - это уважение со стороны подчиненных. Вам надлежит добиться его. Ваш рост как руководителя зависит от того, насколько весомый авторитет Вы сумели приобрести и насколько правильно его используете. (Вы наверняка считаете, что авторитет это нечто, данное Вам сверху, в силу Вашего служебного положения. Большинство людей думают именно так. На самом деле, служебное положение дает Вам право только завоевывать авторитет и использовать его).

Факторы, влияющие на результат работы менеджера:



Каждый, кто служил в армии, возможно, вспоминает своего первого старшину как символ авторитета. Вначале, на этого старшину смотрят не как на человека, заслуживающего уважения, а просто как на олицетворение военной системы. Однако вскоре все солдаты взвода начинают в душе проникаться уважением к его способности заставлять их делать то, что еще несколько недель назад казалось невозможным. Они выполняют его команды, желая из чувства уважения сделать хорошо то, что от них требуется. Каждый солдат понимает, что если он пойдет не в ногу, то испортит весь строй, и поэтому он слушает команду, чтобы не совершить промаха. Каждый солдат уверен, что старшина вовремя подаст нужную команду.

Примерно то же самое можно сказать о футбольных тренерах, дирижерах оркестров и руководителях предприятий. Люди всегда подчиняются правильным распоряжениям, подчиняются до тех пор, пока они считают полезным то, что они делают, и питают доверие к своим руководителям. Людей не так просто обмануть. Фельдмаршал Монтгомери в своей книге "Путь к руководству" сказал об этом так: "Все мы, солдаты и предприниматели, должны понимать, что человек нашего времени, солдат или рабочий, более осведомлен, лучше образован и более любознателен, чем раньше. Распространение образования и развитие цивилизации повысили его способность мыслить и критически относиться к вещам, поэтому он требует более умелого руководства, чем раньше. Это же относится и к солдатам; при этом им очень важно знать, что к человеку будут относиться справедливо, что его проблемы и нужды

найдут понимание, что он "является нужной частью целого" и к нему всегда будут относиться с полной беспристрастностью".

Определите объем Ваших служебных полномочий. Будучи руководителем любого ранга, Вы всегда имеете право в той или иной степени действовать независимо от вышестоящих руководителей. Эти действия в сочетании с готовностью ваших подчиненных выполнять свои служебные обязанности и составляют круг Ваших служебных полномочий. Не так трудно точно определить Ваши полномочия. Проанализируйте Вашу ежедневную деятельность и выявите следующие моменты:

1. Распределяете ли Вы работу непосредственно между своими подчиненными и устанавливаете ли норму ее выполнения? Какова степень Вашего участия в этом?
2. По каким видам работы Вы обязаны придерживаться строго установленных правил руководства своими подчиненными? Сколько времени отнимает у вас выполнение этой работы?
3. Можете ли Вы предотвратить допущение ошибок в работе, т.е. можете ли Вы организовать работу по своему усмотрению, если становится очевидным, что существующие правила могут отрицательно сказаться на ее выполнении?
4. Для каких целей и какими денежными средствами Вы можете распоряжаться без особого предварительного разрешения?
5. Можете ли Вы перевести сотрудника на другое место в пределах участка, за который отвечаете, не сообщая об этом в вышестоящую инстанцию?
6. Куда могут обращаться подчиненные, если Вы как руководитель допустили ошибки? Должны ли их жалобы сначала направляться к Вам?
7. Какие организационные изменения, касающиеся персонала, производственных материалов и оборудования, Вы можете осуществлять без получения на это предварительного разрешения?
8. Можете ли Вы уполномочивать кого-либо из ваших подчиненных самостоятельно выполнять специальные задания?

Ответив на эти, а также другие вопросы, которые могут возникнуть у Вас в связи со спецификой вашей работы, Вы тем самым определите круг Ваших служебных полномочий, ваше право вести дела по собственному усмотрению. Выделите те случаи, когда Вам необходимы большие полномочия, которые Вы могли бы использовать эффективно и добивайтесь, чтобы Вам их дали.

Расширяйте свои полномочия и умеете пользоваться ими. Имеется только один путь для расширения Ваших полномочий: использовать все свои возможности, чтобы начать работу и довести ее до успешного завершения.

Вы не добьетесь хороших результатов, если будете злоупотреблять своим влиянием на подчиненных и оказывать на них постоянный нажим. Вы работаете с ними и для них.

В каждом отделе любой организации можно услышать рассуждения о необходимости иметь большие полномочия. В каждой организации всегда имеются руководители, критикующие вышестоящее начальство, которое, по их мнению, удовлетворено существующим положением дел и не желает ничего менять. Однако, у самих "критиков" нет ни мужества, ни решимости на определенные действия (даже входящие в сферу их собственных полномочий), чтобы осуществить их самостоятельно.

Используйте свои полномочия для улучшения работы и ее условий на руководимом Вами участке. Все, что от Вас требуется - это прямо и открыто заявить: "Необходимо такое-то решение, и я это сделаю". Действуя в пределах своих полномочий, Вы можете:

1. *Улучшить физические условия труда.* Обследуйте физические условия труда на руководимом вами участке, обратив особое внимание на такие детали, как освещение, охлаждение, отопление, вентиляцию и прочие удобства, необходимые для нормальной работы Вашего персонала. У вас наверняка есть возможность по своему усмотрению произвести изменения, полезные для всего вашего персонала.

2. *Улучшить распределение работы.* Изучите всех своих подчиненных с точки зрения их квалификации и качества выполнения ими работы. Вы непременно найдете возможность с успехом для дела использовать одного или двух из них и на других работах, что, вероятно, принесет и им большое удовлетворение. Работа, кажущаяся унизительной одному, может вполне удовлетворить другого. Проанализируйте отношение работника к его виду труда и произведите необходимые перемещения, с тем, чтобы все были удовлетворены.

3. *Улучшить использование оборудования.* Независимо оттого, являетесь ли Вы руководителем учреждения или предприятия, Вы должны знать, что лучшее использование имеющегося оборудования предоставит большие возможности для улучшения работы. Сдайте ненужное оборудование на склад. Убедитесь в том, что все лица, работающие с оборудованием, умеют обращаться с ним и используют его с наибольшей эффективностью. Когда Вы убедитесь в том, что использовали все возможности имеющегося у вас оборудования, Вы имеете право потребовать новое.

Согласуйте достигнутые Вами результаты с основной целью Вашей жизни. Вы видите себя через 10 лет (раньше или позже в зависимости оттого, какое положение Вы сейчас занимаете) руководителем одной из действующих организаций. Для подобного долгосрочного планирования Вам едва ли потребуется нечто большее, чем такое общее представление о конечных целях; только в том случае, когда искомая цель появится на горизонте, Вам следует разработать подробный план ее достижения.

Вам нужно определить не только перспективную цель, но и разработать долгосрочные планы. Планируйте все то, что Вы сможете сделать в данный момент, в пределах ближайших трех месяцев, с тем, чтобы приблизить намеченную цель. Планируйте каждый шаг, ясно представляя себе свою цель на ближайший период и учитывайте при этом свои возможности для ее достижения.

1.3. Как опередить своих конкурентов

Чтобы опередить своих многочисленных и зачастую непредвиденных конкурентов, претендующих на руководящие должности, необходимо долго и упорно работать над собой. Вы должны:

- посвятить всю жизнь достижению цели;
- развивать самоконтроль;
- развивать способность к напряженной работе и умение превращать трудную работу в легкую;
- всегда иметь наготове запас энергии и опыта прошлой деятельности;

- добросовестно изучать свою работу и работу вышестоящих руководителей.

Посвятите свою жизнь достижению поставленной цели.

Ключем общего успеха фирмы является ее руководитель, у которого сильное желание и воля к управлению, прежде всего, собой.

Вы должны служить своей организации в полную меру своих способностей, если стремитесь добиться личного успеха на руководящей работе. Если хотите хорошо служить своей организации, Вы обязаны считаться с сослуживцами. Будьте требовательны к себе. Это Вам необходимо с точки зрения Вашего отношения к делу и к правам других людей. Это как раз то, что требует инициативы, определения Вашей личной цели и решимости в ее достижении. Если другие стремятся к этой же цели, то Вы должны проявить большее упорство и настойчивость в ее достижении.

Сформулируйте Ваши цели. Сформулируйте Вашу конечную цель хотя бы в общих чертах, но определите конкретную задачу на ближайшие 3-5 лет. Затем наметьте промежуточные цели, а также лучшие показатели ваших ожидаемых достижений через год, два и три года. Теперь Вы действительно готовы действовать. Каждую неделю подводите итоги проделанной работы и решайте, что конкретно Вы должны сделать в течение следующей недели, чтобы приблизиться к цели, запланированной на этот год. Это может быть пересмотр, например формы письма, которая не оправдала себя, или же записи результатов своих достижений.

Но каждую неделю обязательно делайте новый шаг вперед.

Ваша главная цель на определенном этапе - карьера. Рассмотрим пример планирования личной карьеры и практические меры по ее реализации (табл.2).

Таблица 2
План карьеры

Карьерные (профессиональные цели)	Значимость	Срок	Практические меры	К какому сроку
1	2	3	4	5
Стать директором по маркетингу в средней по масштабу фирме	Высокая	1998 г.	Приобретение опыта по сбыту Получить дополнительные знания в области маркетинга в бизнес-школе Стать заместителем директора по маркетингу Стать директором по маркетингу	1996 г. I пол. 1997 г. к 01.11 1997 г. в течение 1998 г.

Мыслить целями - значит поставить частное на службу общему. Появляется знание того, в каком направлении идти и какого конечного результата надо достичь.

Процесс постановки цели охватывает три фазы:

1. Нахождение цели: чего я хочу?
2. Ситуационный анализ: что я могу?
3. Формулировку целей: к чему я конкретно приступаю?

Развивайте самоконтроль. Если руководитель сердится, выходит из себя по любому незначительному поводу, это наносит его карьере такой же ущерб, как и допущение крупной ошибки при принятии того или иного решения. Несдержанность в выражении чувств дает возможность изучить Ваши недостатки и достоинства людям, являющимся вашими конкурентами. Для того, чтобы быть преуспевающим руководителем, Вы должны развивать в себе чувство самоконтроля, которое стало бы для Вас привычкой, это вполне может быть решено Вами.

Делайте лучше и больше, чем от Вас ожидают, и все Вас быстро оценят.

Для того, чтобы научиться использовать тактику неожиданностей и в то же время предупредить применение этой тактики вашими конкурентами, необходимо изучить внешние признаки чувства удивления и научиться не проявлять этого чувства путем контролирования собственных эмоций, вызывающих проявление внешних признаков.

Изучайте эмоциональные реакции. Гнев, замешательство, досада, не говоря уж об обычном разочаровании - вот те наиболее неприятные эмоции, которые порождаются чувством удивления. Скрыть эти эмоции, когда их чувствуешь, очень трудно. При их появлении Ваше лицо, уши, шея моментально краснеют. Мускулы гортани сжимаются и голос мгновенно повышается. Такие эмоции почти невозможно скрыть, если Вы их почувствовали. Это относится ко всем людям. Изучите признаки этих эмоций у других людей, это поможет Вам сдерживать себя.

Положительные эмоции скрывать гораздо легче. Да и скрывать их нужно только в том случае, если их причиной является что-то неприятное для других. В последнем случае это необходимо делать всегда.

Не проявляйте своих эмоций, не поддавайтесь им. Если Вы мысленно подготовитесь ко всему или, вернее, почти ко всему, что может произойти при каких-то определенных обстоятельствах, Вы сможете предупредить внешнее проявление чувства удивления, а также вызываемых им эмоциональных реакций. В этом Вам, прежде всего, поможет реалистическое понимание жизни. Известно, что принципиально новые явления возникают крайне редко и со многими из них, Вы неоднократно сталкивались и раньше либо лично, либо путем изучения опыта других людей.

Изучайте эмоциональные реакции ваших коллег. Добейтесь доверия ваших коллег, будьте с ними в дружеских отношениях. Вы можете быть конкурентами во время работы и оставаться друзьями после нее.

Собирайте нужные сведения, но не методом слежки. Вряд ли Вы сделаете успешную карьеру, если будете пользоваться методом подглядывания в записную книжку своего начальника. Даже если Вы настолько приближены к нему, что могли бы при случае сделать это, не пытайтесь, так как, несомненно, он достаточно изучил Вас

по вашему поведению. Для сбора информации совсем не нужно пользоваться подобными методами. Всегда можно предвидеть события, если быть внимательным.

Возможно, Вы и не сумеете достать информацию о характере предстоящих изменений, но даже то, что никакие изменения не являются для Вас неожиданностью, всегда поможет Вам сдерживать Ваши чувства до тех пор, пока не представится возможность выразить их (если это необходимо) в частной обстановке. Не пытайтесь уверять себя, что Вы безразличны к неприятным известиям. Если рано или поздно Вы не выразите своих чувств, то это приведет Вас в конце концов к нервному расстройству. Но Вы должны сдерживать себя до тех пор, пока не окажетесь в обстановке, когда не будет необходимости контролировать свои эмоции, т.е. когда Вы останетесь наедине с собой или с близким другом.

Контролируйте свое настроение. Если Вы не привыкли сдерживаться (а несдержанность есть привычка), то наверняка Вы оправдываете это свойствами Вашего характера, вспыльчивостью. Однако можно переломить себя и избавиться от этой привычки. Прежде всего, Вы должны убедиться, что Вам фактически нет необходимости выходить из себя.

Обратите внимание на то, что когда Вы выходите из себя, внезапно раздражаетесь, это сопровождается такой же физической реакцией, как и чувство страха. Надпочечники начинают усиленно выделять адреналин, концентрируя в организме огромный запас энергии, которая требует применения. Усиливается работа сердца и легких, обеспечивающих напряженные мускулы сахаром и кислородом. Повышается кровяное давление, вены и артерии вздуваются.

А для чего все это? Чем компенсируется этот, образно выражаясь, припадок в миниатюре? Есть ли резон тратить, таким образом, свою энергию? Не лучше ли применить эту энергию с большей пользой, размеренно и хладнокровно?

Против этой вредной привычки не существует быстродействующего средства. Считать про себя до десяти, а затем давать волю своим чувствам? - Подобное решение означает лишь дальнейшее продолжение состояния сильного возбуждения.

Главное - предвидеть, когда у Вас может возникнуть чувство гнева, тогда Вы сможете заранее воспрепятствовать его появлению. Составьте список поводов, по которым Вы выходили из себя в течение последних нескольких недель, обдумайте его и Вы увидите, что в большинстве случаев Вы лишь потворствовали этой вредной привычке.

Есть одно упражнение, помогающее сдерживать свои эмоции еще до того, как Вы успели потерять самообладание.

Возьмите себе за правило специально писать на листке бумаги: "Обдумай все сначала" вместо того, чтобы малевать каракули, твердо перечеркните в каждом слове первую букву и трижды перечеркните слово "сначала". Повторите это несколько раз в день в течение недели, затем ежедневно по разу в течение месяца. Думайте об упражнении как о доказательстве Вашей решимости покончить с привычкой выходить из себя. И это даст результаты.

Начав пользоваться этим упражнением, Вы избежите напряжения и истощения нервной системы, ведущих к вспышкам раздражения. Сделайте несколько глубоких вдохов, когда чувствуете себя раздраженным. Носите в кармане какую-нибудь вещицу, ассоциирующуюся с чем-то приятным, выньте и посмотрите на нее или просто прикоснитесь к ней, чтобы убедиться, что она на месте. Подобные действия дадут Вам несколько секунд полной передышки, столь необходимой для того, чтобы напомнить Вам, что не надо сердиться.

Развивайте свою способность к напряженной работе. Должное отношение к работе, показанное не на словах, а на деле, позволяет легче преодолеть трудности. Работать с полной отдачей на любом руководящем посту - не значит лишь выполнять свои служебные обязанности в установленное рабочее время. Это означает, что Вы должны жить работой вверенного Вам участка и всем, что связано с ним, круглые сутки. Это означает, что Вы должны твердо знать, что можно сделать обычным путем и что возможно или следовало бы предпринять для улучшения активности в работе на Вашем участке и в работе всей организации в целом. Это означает, что Вы должны рационально использовать находящиеся под вашим руководством людей в соответствии с их деловыми качествами. Это означает, что Вы должны твердо придерживаться своих планов и совершенствовать их в ходе работы с целью успешного претворения в жизнь. Это означает, что Вы должны принять на себя дополнительные обязанности, необходимые для Вашего дальнейшего роста.

Ваши исключительные деловые качества не помогут Вам как руководителю, если Вы не обладаете способностью заставить работать других. Вы можете засиживаться в учреждении до глубокой ночи, приводя в порядок небрежную работу своих подчиненных, с тем, чтобы показать себя с хорошей стороны, но это не поможет Вам руководить. Вы приносите себя в жертву без всякой надежды на то, что затраченные Вами усилия будут, хотя бы в какой-то мере, компенсированы. У настоящего руководителя работа никогда не превращается в своего рода жертвоприношение.

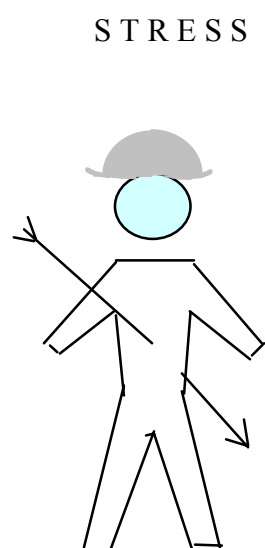
Вы можете задерживаться сверх установленного времени, чтобы показать отстающему работнику, как исправить допущенные им ошибки. Вы можете помочь другим найти более легкие способы выполнения их работы. Вы можете проводить учебные занятия или пригласить для этой цели эксперта. Все это - одна из составных частей Вашей деятельности, и Вас как руководителя будут ценить еще больше, если Вы будете проводить такие мероприятия за счет своего личного времени или в рабочее время (это большой роли не играет). Но не работайте до изнеможения, чтобы выглядеть настоящим руководителем, когда в действительности, Вы таковым еще не являетесь. Ваши подчиненные будут смеяться над Вами, а ваши вышестоящие начальники будут жалеть Вас, но ни то, ни другое Вам не принесет никакой пользы.

Всегда имейте наготове запас энергии для завершения работы. У Вас всегда должно быть что-то про запас. Если Вы способны подняться вверх по управленческой лестнице, то это означает, что Вы можете выполнять гораздо больше обязанностей, чем те, которые требуются от Вас по характеру занимаемой должности: не думайте, что поступаете нехорошо по отношению к вашей компании, если Вы не проявляете своих способностей сверх тех, которые от Вас требуются в силу Вашего положения, до тех пор, пока Вам самому не потребуется на деле доказать Ваши деловые качества.

Сберегайте силы для достижения главных целей. Сосредоточение Вами как руководителем всех усилий на выполнение второстепенной задачи может выставить Вас на всеобщее посмешище, как того генерала, который послал бронетанковую дивизию для захвата безоружной туземной деревни, расположенной на расстоянии многих километров от какого-либо более или менее крупного сосредоточения войск противника.

Поддерживайте бодрость и здоровье, сохраняйте свою пригодность к работе.

Менеджеры должны заботиться о своем здоровье и о здоровье подчиненных, устранять или смягчать стрессовые ситуации



Возможные источники стрессов:

1. Слишком малы права и недостаточна ответственность за результаты - ощущение непригодности;
2. Недостаточно точное и конкретное описание задачи;
3. Не ясны перспективы по службе;
4. Чрезмерная загруженность работой;
5. Квалификация недостаточна для выполнения порученной работы.

Быть физически здоровым человеком столь же важно для успеха, как и находиться в профессиональном отношении впереди ваших конкурентов. Последнее в огромной степени зависит от первого. Не гордитесь Вашей способностью восстанавливать полную работоспособность за три часа после напряженного трудового дня и вечера, проведенного в городе, так как это качество с годами не улучшается. Обратите внимание на людей, окружающих Вас в возрасте, моложе 50 лет, чье здоровье надламывается совершенно неожиданно. Посмотрите, сколько из них приходится на долю в прошлом здоровых, но безрассудно тративших силы деловых людей.

Не расточайте понапрасну свои силы. Расточительство накопленной Вами энергии просто для того, чтобы доказать Вашу способность снова накопить ее, также глупо и безрассудно, как пустить в ход машину и дать ей работать без всякого ухода за ней до тех пор, пока она не выйдет полностью из строя. Вам не нужны лекции относительно разумной заботы о вашем здоровье. Такого рода нотации Вы уже неоднократно слышали, начиная с шестилетнего возраста. Выработайте для себя определенную систему укрепления здоровья, приемлемую для Вашего организма, и строго придерживайтесь ее. Это сторицей компенсирует Вам все количество

израсходованного времени и энергии. На рис.6, в виде заколдованного круга показано влияние работы на организм человека.

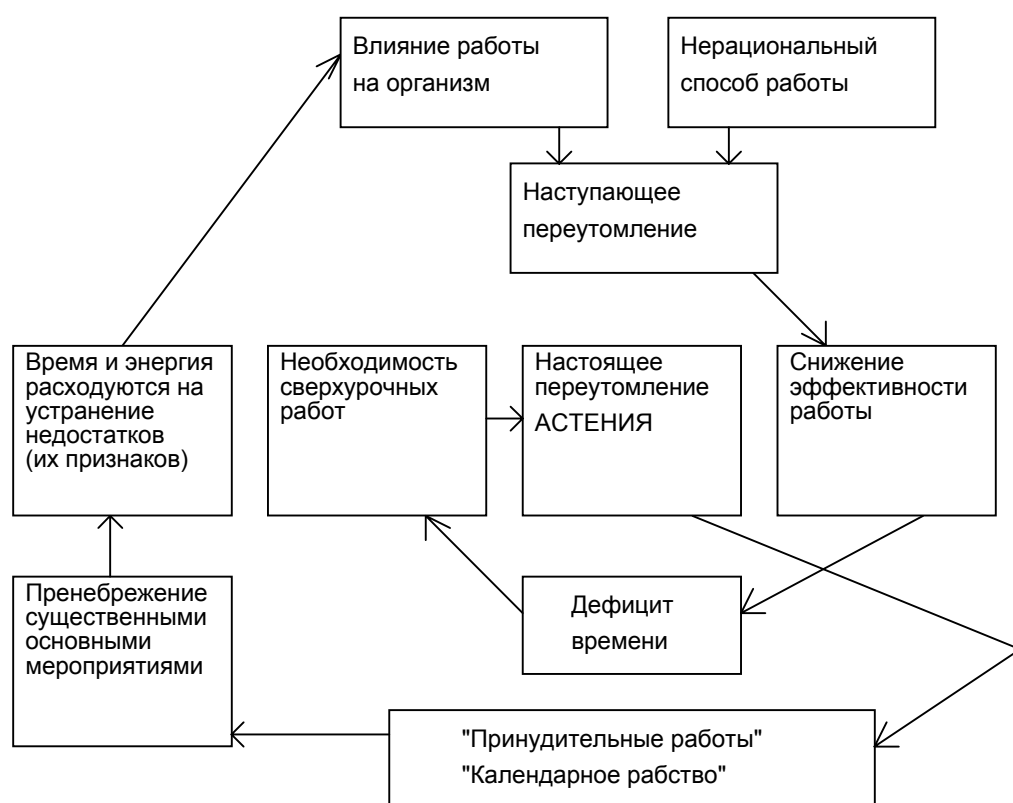


Рис.6. Влияние работы на организм человека

*Живите осознано во времени и находите время для важных дел.
 Найдите время для работы - это условие успеха.
 Найдите время для размышлений - это источник силы.
 Найдите время для игры - это секрет молодости.
 Найдите время для чтения - это основа знаний.
 Найдите время для дружбы - это условие счастья.
 Найдите время для мечты - это путь к звездам.
 Найдите время для любви - это истинная радость жизни.
 Найдите время для веселья - это музыка души.*

Зайверт

1.4. Рациональное использование времени - решающий фактор управления

Как однажды сказал Джеймс А. Фарли, выполнять работу лучше и в более сжатые сроки - значит работать более разумно, а не более напряженно.

Вам не нужно больше интеллекта или способностей, чем у Вас есть в данный момент для того, чтобы работать значительно быстрее. Все, что Вам нужно сделать, это усовершенствовать Ваши хорошие навыки в работе и устранить плохие.

Имея трудовые навыки, которыми Вы уже владеете, Вы сможете достичь немногим более того, чего уже достигли. Вы можете сэкономить дополнительную минуту работы в каждые полчаса и чувствовать при этом, что Вы экономите время. Но если Вы собираетесь достигнуть значительно больших и лучших результатов, Вам

следует произвести переоценку своих трудовых привычек и изменить некоторые из них.

В этом разделе намечена в общих чертах программа: как работать быстрее, лучше используя время. Следуйте этой программе и наблюдайте, как ваши результаты будут улучшаться.

Спросите какого-либо управляющего, как он работает. Девять из десяти скажут Вам, если пожелают ответить на этот вопрос, что "они просто работают и все". Они могут сказать Вам, чего они добиваются; почти каждый из них точно знает, сколько продукции произвел в прошлом месяце его отдел, а также затраты на единицу продукции с точностью до одной десятой цента. Но спросите их: как они достигли этих результатов, и они скажут Вам, что "просто работали".

Как Вы работаете? Это вопрос, на который Вы должны ответить, прежде чем сможете улучшить свои трудовые навыки, потому что Вы не можете улучшить их, пока не узнаете, каковы они. Можете ли Вы составить перечень всего того, что Вы должны делать, чтобы выполнять свою работу? Можете ли Вы описать, как Вы решаете каждую из задач, которые встают перед Вами? Можете ли Вы объяснить, почему выполняете каждую из них именно таким образом, как Вы это делаете? Конечно, не можете, но этого от Вас и не требуется, по крайней мере, сейчас.

Вы сможете это сделать через месяц, если будете придерживаться практики, рекомендованной в данном разделе. К тому времени, когда Вы сможете это сделать, Вы будете уже работать лучше и быстрее, потому что Вы будете постоянно учиться.

- Как изучать Ваши трудовые навыки?
- Как определить, насколько рационально Вы используете время?
- Как составить бюджет Вашего времени и не нарушать его?

1.4.1. Как изучать Ваши трудовые навыки?

Почему следует изучать трудовые навыки? Когда Вы знаете все о том, что Вы делаете, как и почему Вы это делаете, то в этом случае Вы можете оценить свои отрицательные трудовые навыки такими, какие они есть, и начать их исправлять. У Вас нет никаких отрицательных трудовых привычек? Вы уверены в этом? Даже, если Вы выполняете каждый день разную работу и нельзя найти и двух дней недели, хотя бы слегка напоминающих друг друга, то все равно Вы работаете так, как привыкли работать.

Как не надо начинать. Вы не сможете получить ясной картины о всех Ваших трудовых навыках, стараясь лишь вспомнить их. Многие из них теперь - Ваша вторая натура. Вы следуете им, не думая о них. Поэтому Вы не можете помнить их во всех деталях. И как бы Вы не старались вспомнить, что побудило Вас заниматься тем, чем Вы занимались в течение последних шести месяцев, Вы не сможете этого сделать, так как этого не осталось в Вашей памяти. Для того, чтобы вспомнить все в деталях, потребуется значительно больше времени, чем пошло на то, чтобы сделать все, что Вы сделали.

Ведите учет того, как используется Ваше время. Нет быстрого способа составить перечень всех Ваших трудовых навыков, но есть очень простой способ:

ведите систематический учет того, как Вы расходуете свое время в течение длительного периода, чтобы этот учет дал Вам действительную картину Ваших трудовых навыков. Для этого может потребоваться всего лишь три недели или месяц. Может понадобиться и значительно больше времени. Во всяком случае, уже к концу месяца Вы сможете увидеть общие контуры своих трудовых навыков.

Причины дефицита времени:

**постоянная спешка;
переутомление;
нагромождение работ;
суетливость;
постоянная доработка дома;
попытка делать все самому;
бесплатность работы;
слабая мотивация труда.**

Эффективное использование времени

Время - самый дефицитный ресурс: его нельзя купить, хранить, заменить чем-то другим или увеличить его объем.

Если Вы хотите использовать такой ресурс, как время продуктивно, Вы должны:

- знать, на что Вы его тратите;
- тратить время на то, что Вы считаете нужным;
- делать то, что Вам нужно, быстрее.

Существует много способов управлять своим временем. Рассмотрим некоторые из них.

Если Вы, приходя на работу, не знаете, какие дела Вам надо сделать сегодня в первую очередь, а в конце дня оказывается, что Вы сделали очень мало
если ваш секретарь не в курсе Ваших дел,
если Вы не находите время раз в неделю собрать своих подчиненных,
если Вы долго не отвечаете на деловые письма,
если Вы работаете вечерами дома,
если Вам не дают сосредоточиться телефонные звонки и посетители,
если Вы постоянно откладываете, а потом в спешке вспоминаете задания руководства,
если на Вашем столе складываются непрочитанные письма, газеты, журналы и в течение минуты Вы не можете найти нужное письмо,
если Вы постоянно выполняете работу за своих подчиненных,
если детали, рутина отвлекают Вас от дел.

Из перечисленного выше можно сделать вывод о том, что Вы плохо организованы, и тогда настало время спросить: куда уходит Ваше время?

Ведите учет времени. Чем дольше Вы ведете дневник времени, тем более полную картину его затрат Вы получите.

Анализируйте затраты времени. Ведите дневник времени по нескольким направлениям:

- а) в конце каждого дня (недели, месяца) сравните то, что Вы реально сделали, и то, что хотели сделать;

- б) суммируйте время, которое Вы затратили на каждую проблему или вид работ и сравните этот объем времени с результатом, который Вы получили;
- в) подумайте не могли бы Вы передать часть работы своим подчиненным.

Группируйте затраченное время по видам задач или функциям. Для этого необходимо:

- а) решение проблем (обдумывание, выработка идей, формулирование решений и т.д.; независимо от того, работаете Вы один или с группой);
- б) прогнозирование и планирование деятельности организации на перспективу;
- в) краткосрочное планирование (составление графиков выполнения тех или иных заданий, планирование проведения совещаний);
- г) руководство людьми (распределение знаний, консультирование, инструкции, решение конфликтов и т.д.);
- д) администрирование (подготовка и издание приказов, чтение почты, распределение документов между людьми и отделами);
- е) контроль за использованием поручений.

Можно провести также группировку по отдельным видам работ:

- работа с почтой (чтение, разбор, подготовка ответов);
- телефонные разговоры;
- проведение совещаний;
- беседы;
- размышления;
- инструктаж.

Распределите время правильно, чтобы:

- не планировать более трех первостепенных дел и более 10-ти в целом на день;
- планировать наиболее важные и сложные, а также наименее приятные дела на более благоприятное время суток; оставляйте легкие и приятные дела на неблагоприятное для Вас время суток или на конец дня;
- не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей, а если Вас прервали, вернуться к незавершенному делу;
- переписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача повторяется в Вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумайте о том, нельзя ли от нее отказаться, передать другому или отложить;
- не забывать сверять ваши карманные и настольные календари.

Начинайте анализ использования времени с определения проблем использования времени, касающихся непосредственно Вас. Для этого

- 1.Остановитесь на мгновение. Выделите 1-2 часа в день для определения проблем, которые мешают нормально жить и работать;**
- 2.Зафиксируйте свои проблемы использования времени;**
- 3.Расположите проблемы в порядке важности;**
- 4.Наметьте меры для решения этих проблем;**
- 5.Составьте план совершенствования использования своего времени.**

Ведите журнал - это приносит большие выгоды. Наиболее эффективный метод учета того, как Вы используете время, - это вести дневник. Он будет иметь огромную ценность для Вас в течение многих лет по причинам далеко не сентиментального характера. Он будет:

- заставлять Вас трезво смотреть на Ваши цели и планы;

- давать выход некоторым Вашим разочарованиям;
- помогать вести себя естественно;
- показывать, какими мелкими на самом деле оказываются Ваши "крупные" проблемы;
- показывать Вам, как можно научиться предвидеть ошибки и избежать их;
- помогать запоминать имена и лица;
- делать продвижение ваших подчиненных легким и естественным, потому что даст Вам возможность увидеть, на что способен каждый из них;
- порождать эффективные идеи и действия;
- помогать бороться с трудностями и преодолевать их;
- отделять важное от несущественного;
- эффективно руководить.

Но все это побочные выгоды, так сказать, премии, поскольку дело касается экономии времени.

Непосредственная выгода, получаемая от ведения журнала, заключается в том, что он даст Вам возможность получить точное представление о Ваших рабочих привычках и позволит объективно оценить Ваше профессиональное "Я", возможно, в первый раз в Вашей жизни.

Когда делать записи? Вы спрашиваете, когда же заниматься записями в этот журнал? День уже настолько заполнен, что, если втиснуть в него еще хотя бы минуту, то это может выбить Вас из колеи. Да, это требует времени. Но ведь Вы должны положить деньги в банк, прежде, чем сможете начать выписывать чеки: так вот, Вы должны затратить известное время, чтобы понять, как Вы его используете, прежде чем сможете использовать его лучше.

Выберите такое время дня, когда меньше всего вероятно, что Вас прервут. Последние несколько минут перед уходом из учреждения - самое подходящее время. Если Вам неудобно записывать свои мысли в кабинете или если Вас смущает, что ваш секретарь узнает Ваш "секрет", сделайте это дома. Но не заботьтесь о том, чтобы быть объективным; будьте постоянно честным. Вы ведете эту запись только для Ваших собственных целей и хотите, чтобы образ, который отражается в ней, был Вашим точным отражением. Через три недели или через месяц Вы сможете просмотреть то, что написали, и увидеть, в чем Вы не были объективны.

Что записывать в Вашем журнале? Записывать в профессиональный журнал нужно все, что Вы делаете на работе, как Вы это делаете и почему Вы это делаете так, а не иначе. Когда Вы, начнете это делать, то очень удивитесь, как несколькими словами Вы смогли суммировать свои дневные впечатления. Сначала, Вам нужно сделать заметки по ходу дела и обращаться к ним тогда, когда Вы начнете анализировать Ваш день и вверять его истории. Календарь-блокнот или карманный график назначенных встреч послужит Вам хорошим отправным пунктом. Используйте эти ежедневные записи, но не полагайтесь на них полностью. Малозначимые дела, которые никогда не затрагивают вашего "графика", часто оказываются наиболее важными событиями дня.

Кого из новых коллег Вы встретили? Какое впечатление они на Вас произвели? Какие непредвиденные случаи произошли и как Вы действовали? Что Вы узнали, чего Вы не ожидали узнать о других или о себе? Восстановите Ваш рабочий день настолько полно, насколько можете. При этом не забывайте спрашивать себя в отношении каждого результата, которого Вы достигли в течение дня: "Почему я делал именно

таким образом?" Не пренебрегайте привычными мелочами: недостатки Вашей работы могут корениться именно в выполнении обычных, будничных мелочей, к которым Вы так привыкли, что не думаете о них, когда ими занимаетесь.

Вы не должны ждать результатов до тех пор, пока не обозначатся контуры Ваших навыков в работе. Еще до этого Вы обнаружите большое количество деталей, загромождающих Ваш день, на которые впустую тратится время. Начинать избавляться от них, как только Вы их обнаружите.

К концу месяца Вы убедитесь, что ведение дневника - лучший способ дать себе отчет в том, как Вы используете время.

Подумайте и ответьте себе на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас план на следующую неделю?
2. Достаточно ли компетентны Ваши подчиненные для выполнения работ?
3. Подготовили ли Вы себе помощника?
4. Имеются ли у референта (секретаря) средства оргтехники?
5. Достаточно ли ясно Вы даете задание подчиненным?
6. Пунктуальны ли Вы?
7. Принимаете ли Вы решения быстро?
8. Проводят ли Ваши подчиненные планирование и контроль своего рабочего времени?
9. Есть ли у Вас план использования рабочего времени на месяц вперед?

Далее рассмотрим пирамиду времени менеджера, изображенную на рис. 7.



Рис. 7. Пирамида времени менеджера

Пусть Ваш календарь-блокнот станет Вашим помощником. Хорошим приложением к Вашему журналу может стать кодированный календарь назначенных встреч. Для того, чтобы вести его, практически не требуется времени, если Вы однажды создали и запомнили Вашу собственную "систему". Пользуйтесь настольным или карманным календарем, чтобы отметить для себя, насколько хорошо или плохо Вы выполнили каждую из поставленных Вами задач или провели намеченную встречу. Символ, которым Вы отмечаете каждое дело, означает достигнутые результаты и Вашу немедленную оценку этих результатов.

Чтобы сделать это, Вы просто придумываете несколько символов, имеющих особое значение для Вас, поскольку Вы не хотите, чтобы каждый, кто смотрит в календарь, знал, что Вы фиксируете каждую мелочь. Здесь для ясности приводится очень простой код (настолько простой, что он даже не введет в заблуждение уборщицу). Мы приводим его лишь с той целью, чтобы показать, как легко это сделать.

- Прямая линия, проходящая по названию указанной в вашем графике задачи, говорит о том, что Вы считаете эту задачу хорошо выполненной и цель достигнутой.
- Слегка волнистая линия, проведенная по записи, свидетельствует о том, что Вы сделали работу, но не слишком довольны тем, как использовали время, чтобы ее выполнить.
- Очень волнистая линия показывает, что Вы сделали работу и достигли результатов, которых добивались, но Вы напрасно тратили свое время. Вам следовало бы поручить это дело кому-нибудь другому или затратить на него меньше половины того времени, которое Вы затратили.
- "X", поставленный в записи, означает, что Вы ничего не достигли, другая сторона не приняла того, что Вы предложили ей, или наоборот, дело закончилось безрезультатно.
- Кружок вокруг записи означает, что Вы не достигли цели и должны попытаться сделать это еще раз. Дело должно быть запланировано на другое время.

Подробные записи в календаре говорят Вам о том, что произошло, но не отвечают на вопрос, почему это произошло. Для Вас не составит труда добавить кодированный ответ на этот вопрос. Но для этого Вам понадобится комбинированный код, с помощью которого можно показать, какие факторы и в какой мере сделали результаты Вашей деятельности такими, какие они есть.

Для обозначения "сколько" или "насколько хорошо" можно использовать следующий набор символов:

- О - отлично или очень много;
- X - хорошо или выше среднего;
- П - плохо или примерно средне;
- П_М - плохо или меньше, чем ожидалось;
- P=0 - результат равен нулю.

Вам потребуется несколько больший набор условных обозначений, чтобы выразить все факторы ("что"), которые влияют на результаты, такие, как планирование, связь, подготовительная работа, болтовня, личное вмешательство, политика и т.д.

Ожидание чего-нибудь будет наиболее повторяющимся символом, который Вы станете очень часто употреблять в сочетании с другими условными обозначениями. Сделайте его коротким и легко заметным в вашем блокноте. Для этих целей подходит Z. Давайте попробуем еще некоторые символы:

- Н_В - начальство (вышестоящее);
- Р - результат;
- С - связь;
- Б - болтовня;
- П_р - подготовительная работа;
- Н - невежество;
- И - информация;
- Н_С - наведение справок;

Вф	- внешние факторы;
Лв	- личное вмешательство;
П	- политика;
Пл	- планирование;
По	- подчиненный.

Вы можете начать с очень небольшого количества условных обозначений и увеличить его, когда в этом возникнет необходимость. Возможности бесконечны. Почти в каждой записи вашего календаря будет четко обозначено то или иное лица ("кто"), которое повлияло на достигнутые результаты.

Вы можете свободно использовать инициалы или имена, если Ваш код надежен, а люди, о которых Вы пишете, не увидят Ваш календарь. У Вас нередко будет желание одобрить или осудить метод, с помощью которого выполнялась данная задача. Чтобы не забыть одобрить деятельность лица, ответственного за определенные результаты, или сделать ему выговор, обведите кружком кодированную запись, следующую за временем встречи с этим работником.

Посмотрите еще раз на листок календаря.

Назначенная на 16.00 встреча с коллегой Максимом прошла гладко, именно так, как Вы и предполагали, и все это благодаря отличной подготовительной работе, которую сделал по Вашему плану Борис. Вы обвели кружком календарную запись, чтобы не забыть выразить благодарность Борису. Когда Вы сделаете это письменно или устно, Вы вычеркнете кодированную запись.

Этот метод поможет Вам только в отношении тех дел, которые внесены в Ваш календарь, но уже одних этих пунктов может оказаться достаточно, чтобы значительно улучшить Ваши трудовые навыки. С помощью этого метода Вы можете получить хорошее представление (по истечении нескольких недель) о том, сколько времени Вы тратите на ненужную работу, и сможете понять, почему много работы Вы делаете впустую. Если "П", "Пл" систематически будут появляться в Вашем календаре, Вы начнете лучше планировать свою работу.

Когда Р=Б - это означает, что Вы потратили полчаса на болтовню, то в одном, то в другом месте. Вам станет стыдно за себя и Вы будете стараться лучше использовать свое время.

Вы будете видеть условные обозначения "непредвиденных случаев" в своих каждодневных записях. Когда Вы обнаружите, что одни и те же условные обозначения появляются вновь и вновь, что означает непредвиденную потерю времени, то Вы сможете при планировании распорядка дня учесть эти непредвиденные случаи как нечто связанное с установившейся практикой, чем они в действительности и являются.

1.4.2. Как оценивать и исправлять Ваши трудовые навыки

Через короткий промежуток времени с помощью журнала и кодированного календаря Вы сможете реалистически определить эффективность Вашей работы. Простые арифметические расчеты подскажут Вам, какой процент времени идет на каждый вид работы и каков ее удельный вес по отношению к общим результатам. Вам нетрудно будет определить пропорцию, в которой расходуется время:

- на получение необходимой информации;

- на определение очередности и составление графика работ для достижения необходимых результатов;
- на распределение заданий и передачу полномочий по контролю за их выполнением;
- на оказание помощи и советы подчиненным;
- на подготовку докладов (официальных и неофициальных) руководству;
- на разрешение проблем, возникающих у подчиненных;
- на прочие вопросы, не поддающиеся классификации.

Кроме того, Вы сможете сказать, сколько времени тратится на каждый из названных видов работ, связанных с установившейся практикой или решением повторяющихся задач, и сколько на одноразовые решающие действия - собственно административную работу.

Вы начинаете “пожинать плоды” своих наблюдений. Теперь Вы готовы воспользоваться результатами работы по учету времени. Оценивая незапланированные одноразовые задачи, Вы будете избегать ошибок, учиться на них. У Вас есть запись не только того, что сделано, но и того, какие идеи были осуществлены и какие не удалось осуществить, а также анализ причин последнего.

Вы сможете выявить причины успехов и неудач. Вы сможете действительно начать учиться на опыте. Просматриваемые время от времени записи помогут Вам авторитетно ссылаться на прошлые успехи и неудачи, когда это понадобится.

Разумное использование времени повышает эффективность Вашего руководства, но не дает существенного выигрыша во времени. Вы должны изыскивать добавочное время, необходимое для повышения квалификации, экономя его на повторяющихся операциях. После того как Вы проанализируете всю свою каждодневную повторяющуюся работу и постигнете характер каждой операции (в большинстве случаев Вы обнаружите, что выполнение этих операций вошло у Вас в привычку), можно будет найти тысячи путей для экономии времени. Вы, вероятно, придете к выводу, что половину обычно выполняемой работы можно благополучно перепоручить секретарю. На рис. 8 показаны пути решения основных проблем “менеджер и секретарь”.

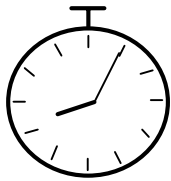


Рис.8. Менеджер и секретарь (пути решения основных проблем)

Предварительно ознакомившись с общим характером всех каждодневных задач и осторожно меня установившуюся практику их решения, Вы сможете на 75% сократить время, затрачиваемое на выполнение многих из них. Вы должны суметь сократить время выполнения всех операций, по крайней мере, на 25%, а половины из них - на 50%.

Если Вам удастся сократить обычно выполняемую работу наполовину, то Вы сэкономите 13,2 часа в неделю для повышения своей квалификации. Несомненно, стоящий проект!

Измените Вашу каждодневную практику, чтобы улучшить ее. Проанализируйте типичную схему каждодневной работы. Не делаете ли Вы некоторые из ежедневно выполняемых работ в одном и том же порядке, и важна ли эта последовательность для результатов их выполнения? Не тратите ли Вы первый утренний час работы на решение одних и тех же задач независимо оттого, когда в течение дня потребуются их результаты? Умеете ли Вы подождать с выполнением очередной каждодневной работы до тех пор, пока не выполните какую-то нудную специальную работу? Вы удивитесь, когда обнаружите, что, сами того не замечая, парализовали в себе способность приступить к следующей работе, пока не завершена предыдущая.

Среди мелких привычек, связанных с заведенным порядком, Вы можете найти “пожирателя” времени. Оцените каждую из работ, которую Вам надо делать в течение дня, и посмотрите, нет ли у Вас подобной привычки. Вы будете радоваться каждый раз, когда удастся избавиться от какого-либо занятия, которое ничего не дает.

Устраните ненужные “привески” из ежедневной работы. Подготовив перечень обычно выполняемых работ, Вы можете начать составлять план по их рационализации. В каждой из выполняемых работ Вы, несомненно, имеете возможность полностью устранить действия, которые делаете просто по привычке. Вы сможете выполнять более эффективно остальные работы, если четко уясните себе следующее:

1. Какова действительная цель этой работы? И нужна ли она вообще? Кому нужны ее результаты? Не будет ли более простой метод ее выполнения (например, написание от руки записки вместо печатания доклада на машинке) столь же или более эффективным?
2. Насколько важна данная работа? Нельзя ли исключить некоторые виды работ, укоренившиеся в каждодневной практике?
3. Должен ли я сам делать всю эту работу? Может ли секретарь или подчиненный представить мне ее в законченном виде? Не мог ли бы я за короткое время научить кого-нибудь другого делать данный вид работы?

Когда Вы проверили, с этой точки зрения, всю свою каждодневную работу, можно начать планировать ее значительно более эффективным образом. Вам следует в первую очередь делать самую важную работу и использовать свое время наиболее продуктивно для решения действительно важных задач.

Используйте “легкую” работу в качестве передышки. Определите, какие виды работ Вы делаете лучше всего, т.е. те, которые приносят наибольший результат с наименьшими усилиями. Выполнение таких работ Вы можете запланировать на наименее продуктивное время рабочего дня и оставить действительно продуктивное время на решение задач, над которыми придется как следует поломать голову. Если Вы переутомитесь, выполняя работу, которая нравится, то вряд ли Вы будете в состоянии добиться лучших результатов, делая вещи, которые не нравятся, а это уменьшает эффективность вклада в те области, в которых, прежде всего, следует показать, на что Вы способны.

Помните, что Вы работаете с другими людьми. Когда Вы меняете установившийся порядок своей работы, непременно добейтесь полного взаимодействия с Вашим начальником и подчиненными. Если Вы меняете привычки в работе, то затрагиваете твердо установившиеся трудовые привычки других людей и Вам, возможно, придется прибегнуть к дипломатическим маневрам, чтобы привести в соответствие с рационализированным графиком работу других.

Начальник редко будет возражать против изменений, которые ведут к получению лучших результатов с меньшей затратой времени. Однако, если Вы предлагаете изменить установившуюся практику, то должны быть готовы показать, как и за счет чего можете улучшить результаты.

1.4.3. Как составить бюджет Вашего времени и не нарушать его

Вполне естественно, что Вы исправляете свои плохие привычки по мере их обнаружения и таким образом изыскиваете дополнительное полезное время. Но в действительности полезным это время становится только тогда, когда Вы его разумно используете или готовы разумно использовать, как только оно появится. Поэтому Вам следует не только исправлять свои плохие привычки, чтобы обращаться со временем так, как оно того заслуживает, но и усовершенствовать хорошие.

Вам нужен реальный план разумного использования своего производительного рабочего времени, который предусматривает дополнительные цели на случай, если первоначальные наброски будут выполнены или сорваны. Вы сможете составить реальный бюджет производительного рабочего времени и не нарушать его, если:

- будете планировать свое время, а составляемый план сделаете гибким;
- ограничите "политику открытых дверей";
- ограничите количество решений практических вопросов;
- заставьте работать оргтехнику;
- не позволите неуместной церемонности отнимать у Вас и других драгоценное время;
- будете прекращать любую работу сразу же после ее выполнения.

Планируйте свое время, а составляемый план делайте гибким.

Планирование использования собственного времени вовсе не означает, что Вы должны составить строгое расписание, в котором все будет распланировано вплоть до последней минуты. Это не означает также, что Вы обязаны строго придерживаться этого плана даже в том случае, если "развернется земля". Совсем наоборот. Определенные моменты Вашей ежедневной программы должны быть внесены в распорядок дня. Среди них, видимо, будут: прием посетителей, регулярные совещания, периодические отчеты вышестоящему руководству и постоянные обходы подчиненных. Все это следует предусмотреть заранее и строго придерживаться плана, так как здесь дело касается не только Вашего личного времени, но и времени других. Решение же задач, которые относятся только к компетенции руководимого Вами аппарата, не следует строго регламентировать.

На отдельном листке бумаги перечислите эти задачи по степени важности и старайтесь их выполнять каждый день при первой же возможности в одном том же порядке. Вскоре Вы, вероятно, обнаружите, что выполнение всех ежедневных задач стало отнимать меньше времени. Сорвавшаяся встреча или неожиданно отмененное совещание не застигнут Вас врасплох, так как теперь Вы не будете сидеть и мучительно думать, что же делать дальше.

Жесткое регламентирование ежедневной работы приводит к тому, что часть времени тратится на праздное времяпрепровождение. Если, например, на два часа дня у Вас запланирована какая-то небольшая работа, а сейчас половина второго, то оставшиеся полчаса теряются в праздном ожидании.

Принимайте во внимание вероятные, пока еще не известные события.

Большинство управляющих среднего и низшего ранга чувствуют, что их время находится под строгим контролем со стороны руководства, хотя фактически большинство из них проводит лишь незначительную часть времени под его непосредственным присмотром. Почти всегда существует ясно различимый ритм в этих ежедневных контактах. Установите этот ритм. Если, скажем, первую половину рабочего дня Вы чаще всего проводите у начальства, то в своих планах предусмотрите наиболее напряженную работу во второй половине дня и загрузите себя до предела в эти часы. Если Вы решаете ежедневные задачи в порядке их важности, то при появлении свободного времени можно изменить расписание и заняться решением очередной задачи. То же самое относится и ко времени, которое Вы должны проводить у руководства.

Делайте передышки тогда, когда это нужно, а не тогда, когда у Вас появится возможность. Пусть для Вас станет правилом делать передышки, когда нужно расслабиться. Возможно, что каждый час Вам удастся выкраивать не более 2 минут для того, чтобы глубоко подышать и отключиться от всего на свете, разгрузить свой мозг и освежить силы. Если же свой отдых Вы будете откладывать до тех пор, пока не появится возможность сделать передышку побольше, то изнурите себя до предела или же постоянно станете изыскивать время для отдыха и постепенно примиритесь с любой отговоркой, с любым оправданием, которое удастся придумать для выискивания свободных минут.

Ограничьте до предела “политику открытых дверей”. Хорошим управляющим часто считается человек, двери которого постоянно широко открыты для подчиненных. Они идут к нему консультироваться по любому вопросу. "Политика открытых дверей", как правило, ведет к неразумному разбазариванию времени. Поэтому управляющий может оказаться вынужденным ограничить свою "политику открытых дверей" строго установленными часами приема. Если у Вас возникла эта проблема, то сообщите своим сотрудникам (и секретарю в том числе), что Ваши двери всегда открыты для обсуждения неотложных проблем, а с текущими вопросами следует обращаться только в установленные часы приема.

Если Вы назначаете встречи со своими подчиненными (во многих случаях это единственный путь для решения запутанных вопросов), то каждому из них заранее дайте знать, зачем Вы их вызываете. Это позволит им подобрать необходимый материал, который, по их мнению, поможет осветить обсуждаемый вопрос. Одно только это даст Вам возможность ежемесячно экономить многие часы.

Еще больше времени Вы сможете сэкономить для себя и для своих подчиненных, если стандартизируете технику приема подчиненных и будете требовать, чтобы они обосновывали свои просьбы о помощи, принятии того или иного решения путем четкого изложения сути проблем. Пусть они твердо усвоят, что Вы всегда их спросите:

- В чем суть проблемы?
- Какие препятствия имеются на пути ее решения?
- Кто, по их мнению, может и должен устранить существующие препятствия?
- Что конкретно они предлагают?
- Почему?
- Кто (или какие другие отделы организации) будут затронуты этим действием?

В приведенных вопросах Вы найдете несколько здравых управленческих принципов, которым должны следовать сами и воспитывать своих подчиненных в том же духе.

Они заставляют думать каждого, кто ставит или формулирует какой-либо вопрос. Они побуждают человека к принятию на себя ответственности за свои действия и их результаты.

Они способствуют передаче части Ваших полномочий подчиненным, потому что предлагая решение, они в действительности просят прав на принятие самостоятельных решений, касающихся их работы.

Они порождают чувство коллективизма, всегда столь необходимое для настоящей работы, ибо когда подчиненный просит Вас принять то или иное решение,

он предоставляет всю необходимую информацию, основываясь на которой руководитель может принять на месте и без промедления разумное решение.

Ограничьте количество решений практических вопросов. Если через месяц после введения журнала Вы сделаете тщательный обзор произведенных в нем записей о проделанной работе, то, несомненно, вскроете серьезные упущения в использовании своего времени, связанные с решением совершенно неожиданных вопросов. И если Вы являетесь исключительно деловым или исключительно ленивым управляющим, то обнаружите, что уйма времени у Вас уходит на взвешивание не относящихся к делу фактов и на принятие никому ненужных решений (большинство управляющих, пытаясь доказать свою способность быстро все решать и делать, часто отвлекаются от исполнения непосредственных обязанностей, для того чтобы решить любой возникающий, даже не относящийся к делу вопрос).

Тщательно просмотрите свой журнал (или любые записи, которые отражают Ваши ежедневные занятия) и отберите решения, которые сделаны преждевременно или непродуманно.

Может случиться и так, что Ваш руководитель обмолвится о возможности расширения Вашей сферы управления, попросит Вас "пошевелить мозгами" и дать ему свои соображения на этот счет. Вы будете работать "как проклятый" и сделайте тщательнейший анализ всех возможностей для подобных изменений и того, что это может повлечь за собой. И когда, наконец, Вы отдадите ему свое добросовестное исследование с глубоким анализом и безошибочными рекомендациями решительных действий, вдруг неожиданно выяснится, что Ваш руководитель уже успел благополучно позабыть обо всем. Оказывается, что он просил Вас только "пошевелить мозгами", а не давать скрупулезного исследования по данному вопросу.

Случается и так, что стечение необычных происшествий, следующих одно за другим, создает впечатление, что приближается катастрофа. Вы смело бросаетесь к дамбе, запикиваете в брешь свою руку и ждете, ждете, ждете... Затем приятное потрясение. Вы узнаете, что уровень воды с другой стороны дамбы находится на несколько метров ниже той бреши, которую Вы так героически прикрывали своим телом. В общем, старой поговорке придан новый смысл: "Лучше отложить до завтра то, что не нужно делать сегодня!"

Заставьте оргтехнику работать на Вас. В продаже имеется великое множество предметов, помогающих управляющему использовать время эффективно и по своему усмотрению. Большинство из них являются общедоступными и дешевыми, поэтому многие управляющие пользуются ими не задумываясь. Но немного поразмыслив над их функциональным назначением, Вы поймете, что применение оргтехники может в огромной степени облегчить Ваш труд.

Рационализируйте процесс прохождения бумаг. Начните со своего настольного ящика, куда секретарь кладет входящую почту. Не является ли он собой пример сумбура, где свежая почта положена сверху, а предыдущая корреспонденция находится внизу без учета важности бумаг? Не превратился ли он у Вас в мусорный ящик, куда сваливают все в порядке поступления: письма, записки, меморандумы, циркуляры, внутреннюю и внешнюю переписку, докладные записки, журналы, газеты и вообще всевозможные бумаги? Неужели каждое утро Вы тратите драгоценные минуты

на просмотр содержимого этого ящика, чтобы выяснить, есть ли там что-нибудь ценное?

И если это так, то, значит, настало время перестроить свою работу и работу своего секретаря. Заставьте ее раскладывать всю почту по степени важности и только после этого приносить Вам. Для сортировки почты можно использовать несколько видов хороших настольных конторок, имеющихся в продаже, для этой же цели удобно использовать также полдюжины, цветных папок, вложенных в одну большую папку.

Прежде всего разделайтесь с наиболее важными бумагами. Никогда не возвращайтесь дважды к одной и той же бумаге, если это только не требуется по ходу дела. Пусть секретарь или кто-либо из сотрудников подготавливает для вас проект ответов по всей текущей переписке. Когда Вы возвращаете их на доработку или переделку, то прикалывайте к ним свои проекты ответов на письма и бумаги. В том случае, если Вы собираетесь что-нибудь видоизменить в корреспонденции перед тем как ее подписать, можно затребовать эти проекты обратно.

Сделайте своим рабом диктофон, а не секретаря. Хорошего секретаря трудно найти, и если Вам все же это удалось, то не растрачивайте попусту свое и ее время на стенографирование. В настоящее время в магазинах продается множество диктофонов различных типов, и, без сомнения, среди них найдется такой, который полностью удовлетворит ваши потребности. Имеются, например, миниатюрные диктофоны на полупроводниках, позволяющие Вам диктовать в разных условиях - в самолете, в поезде, в такси, в приемной и в любом другом месте. Используйте высвободившееся время для записывания своих мыслей на пленку, где бы они ни пришли Вам на ум.

Приглядитесь к своему телефону. Что это: Ваш друг или враг? Фермера, отказывающегося отвечать на телефонный звонок только потому, что он установил у себя телефон с одной единственной целью звонить другим, можно заподозрить в непрактичности, но его нельзя назвать дураком. Этот фермер знает, как избежать помех в работе.

Телефон по праву можно назвать одним из величайших изобретений, которое содействует огромной экономии времени в современном мире. Даже счетно-решающие устройства могут иметь связь по телефону. Но когда им злоупотребляют, телефон может пожирать столько же времени, сколько он экономит. В настоящее время многие руководители предпочитают сами отвечать на телефонные звонки, чтобы избежать расточительных протокольных процедур, насаждаемых не в меру ретивыми секретарями. Но когда они это делают, то стараются не давать своих личных номеров телефонов тем, кто может этим злоупотреблять. Более того, зная, что телефонный звонок может прервать совещание или нарушить ход мысли, они сами пользуются телефоном только в исключительных случаях.

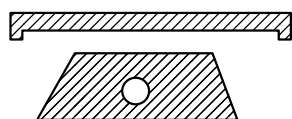
Искусство телефонной беседы

Телефонный разговор должен быть максимально кратким, но содержательным. В Гарвардской и Японской школах бизнеса норматив для телефонного разговора - 2-3 минуты.

Взаимные представления	20 ± 5 с
------------------------	-------------

Введение собеседника в курс дела	40 ± 5 с
----------------------------------	-------------

Обсуждение ситуации (лаконизм достигается за счет продуманного перечня вопросов и ответов)	100 ± 15 с
---	---------------



Заключительное слово	20 ± 5 с
----------------------	-------------

Должны быть установлены определенные часы, когда никто не может беспокоить управляющего. Все телефоны на это время отключаются, а для внутренней телефонной связи между управляющими должна быть установлена отдельная система.

Выбросьте все, что тормозит Вашу работу. Управленческая оргтехника, о которой здесь говорилось, - это только пример, который должен заставить Вас задуматься о вспомогательных средствах, имеющихся в распоряжении, о возможностях их использования. Существуют сотни подобных вспомогательных средств, но многие из них, будучи полезными в самой разнообразной обстановке, могут оказаться для Вас лишь пожирателями времени. Изучите каждое приспособление применительно к Вашим условиям и, если какое-нибудь из них замедляет работу, избавьтесь от него. Сделайте для себя твердым правилом не покупать никаких приспособлений, помогающих другим, до тех пор, пока не убедитесь, что они полезны и для Вас. Вот несколько практических советов, которые помогут превратить Ваш кабинет в место, где можно хорошо и разумно использовать свое время.

- Расположите свой стол и кресло так, чтобы максимально использовать освещение, отопление и охлаждение. Если Вы 20 раз в день вскакиваете, чтобы переставить термостат или передвинуть шторы, то не только попусту тратите время, но и, раздражаясь, теряете энергию своей нервной системы.
- Если Вам необходимы привычные украшения на столе или в кабинете, чтобы уютнее чувствовать себя в хорошо знакомом окружении, постарайтесь сделать так, чтобы эти украшения вдохновляли Вас на работу, а не навевали сладких грез.
- Если Вы много курите, а пепельница на столе не гасит сигарет, которые Вы зажигаете и оставляете зажженными, достаньте другую, более совершенную.

Поставьте в приемной заметную пепельницу, выбранную женой (или директором), чтобы все могли ее видеть.

- Держите рабочие принадлежности в непосредственной близости. Не заставляйте себя каждый раз тянуться за телефоном или вышагивать через весь кабинет за понадобившимся справочником. Не оправдывайте это тем, что Вам нужны движения - выделите для занятий гимнастикой необходимое время и именно тогда, когда сможете извлечь из нее максимальную пользу.

Прекращайте любую работу сразу же после ее выполнения. Не существует никаких правил, позволяющих определить момент завершения управленческой работы. Здравый смысл подсказывает, что улучшено может быть все, что ниже совершенства. Но совершенство трудно представить, и еще труднее его добиться. Устанавливать произвольное правило для управляющего о том, когда он может считать достигнутые результаты совершенными, столь же глупо, как и поучать художника, в какой момент его создание становится шедевром. Большинство критиков согласны, что любой великий художник - это ремесленник, который интуитивно чувствует завершенность, который знает, когда нужно остановиться, и который отказывается разрушать гармонию своего шедевра путем чрезмерного его рафинирования.

В искусстве управления, как и в другом искусстве, величие - в простоте и завершенности. Конечный результат не содержит в себе ничего лишнего: он включает только то, что должно быть включено.

Научитесь отчетливо представлять себе практический результат, к которому Вы стремитесь, по каждой решаемой задаче. Не удовлетворяйтесь меньшим, не лезьте из кожи для достижения большего.

1.5. Менеджер и подчиненные

Каждый человек вовлечен в “тонкую паутину” социальных отношений с людьми, которые хотят сохранить свои вложения в данного человека неизменными: им необходим человек, которого они знают. Любая происходящая в нем перемена может угрожать им и вносить в их жизнь дискомфорт.

Работа жаждет всей энергии человека, главным образом, психологической. Ее можно использовать в позитивном, созидательном направлении, а можно - в негативном и разрушающем. Первое присуще эмоционально зрелому человеку. А для управленческой деятельности нужны (подходят) исключительно эмоционально зрелые люди.

Итак, перечислим черты, присущие эмоционально зрелому человеку-руководителю. Ведь именно от его стиля руководства зависит психологический климат в коллективе.

Высокие навыки руководства

Хороший руководитель

1. Своевременно выявляет все психологические барьеры.
2. Смотрит на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное.
Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них, ведь подчиненные смотрят на руководителя и вторят его примеру.
Если один потерпел неудачу, - неудачу потерпели оба.
3. Способен спокойно сносить неодобрение к себе и устранять это чувство.
4. Избегает стрессовых ситуаций.
Не закатывает истерик.

Не вымещает зло на других

и т.д. и т.п.

5. Имеет общие с окружающими цели.

Хорошего менеджера всегда заботят интересы всей фирмы в целом. Он стремится сбалансировать интересы группы, других менеджеров, фирмы, каждого человека в отдельности и вкуче.

6. Учит тому, что знает сам.

7. Умеет эффективно использовать время.

8. Эффективно делегирует полномочия.

9. Объективен в оценке подчиненных.

10. Выявляет индивидуальность каждого человека.

11. Ясно определяет цели в работе каждого.

12. В любое время готов оказать поддержку.

13. Проявляет заинтересованность к подчиненным.

14. Меняет стиль руководства в зависимости от потребности.

Два популярнейших стиля руководства

А “Открытый человек”

Потенциальные преимущества

- Имеет силу убеждения.
- Вызывает доверие и лояльность у других.
- Последователен.
- Дает (частично и разумно) выход своим чувствам и тем самым снижает напряжение
- Берется за трудные дела.
- Устанавливает тесные взаимоотношения с другими.
- Беспокоится обо всех и обо всем.
- Привержен делу и др.

Потенциальные недостатки

- Может “подставиться”.
- Может вызвать негодование.
- Может испытывать внутренние сомнения.
- Пессимистически относится к своим слабостям и неудачам и т.д.

Б “Человек-игрок”

Потенциальные преимущества

- Выглядит эффектным и надежным.
- Гибок.
- Умело оказывает содействие.
- Может иметь политический успех.
- Осторожен в обязательствах.
- Может изменить позицию.
- Почти все его дела успешны и т.д.

Потенциальные недостатки

- Следует, прежде всего, своим интересам.
- Может вызвать негодование и недоверие.
- Может испытывать сомнения.
- Подозрителен (слишком).
- Отсутствует личный авторитет.
- Не работает с полной отдачей и др.

15. Добивается от людей всего, что они могут дать.

16. Обладает искренним стилем руководства.

17. Если необходимо, требует соблюдения дисциплины.
18. Укрепляет у подчиненного чувство собственного достоинства.

Опытный руководитель всегда хвалит сотрудников на людях, а критикует с глаза на глаз. Ни в коем случае не унижайте сотрудников ни в чьих глазах, если Вы надеетесь на признательность с их стороны, когда Вам это понадобится. А Вам это понадобится.

19. Принципиален, но умеет в некоторые моменты (когда это крайне необходимо) поступиться принципами.
20. Умеет слушать.

Теперь перечислим **потенциальные ошибки**, допускаемые неспособным, неумелым руководителем:

1. Постоянно конфликтует по поводу и без повода.
2. Использует поставленные цели в качестве наказания подчиненных.
3. Не берет на себя ответственность за свои действия и за обучение.

Следует помнить, что если дела идут плохо - это вина менеджера, а когда дела идут хорошо - это заслуга подчиненных.

Когда менеджер пытается спихнуть вину на подчиненных, он может потерять их доверие и уважение.

4. Поддается влиянию семьи, обычаев и устоев.
5. Заикливается на “старых, добрых” временах.
6. Не признает за другими права совершать ошибки и не признает своих.
7. Испытывает недостаток критики.
8. Не умеет выслушивать других.
9. Сам не знает, чего хочет.
10. Недооценивает или переоценивает себя.
11. Не имеет представления о процессе влияния.

Методы управленческого влияния

Туманные приказы	Они почти не имеют шансов привести к полезным результатам.
Уговоры	Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.
Угрозы	Иногда встречается и такое. Но как мера воздействия, угроза не приемлема, так как она вызывает противодействие людей и здесь обязательно будет проигравший, а если проиграл один, то проиграла вся фирма.
Просьбы	Они могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.
Подкуп	В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. Однако когда в попытках подкупа нарушается договоренность, он обречен на провал.
Требование	Этот метод не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.
Четкие указания	Этот подход в некоторых ситуациях может вызвать чувство обиды, но его преимущества - точность и ясность для подчиненного и адекватная реакция.

12. Ведет себя вызывающе и не имеет хороших личных отношений с людьми.

Успех фирмы опирается на хорошие отношения между менеджером и подчиненными, а они являются следствием свободного и частого общения.

Четыре важных условия в общении с сотрудниками

- Лояльность
- Уважение
- Терпимость
- Доверие

13. Предпочитает слабых подчиненных сильным из-за боязни конкуренции.
14. Злоупотребляет властью.
15. Слишком скуп (а скупой платит дважды).
16. Различными указаниями (не к месту), в том числе и излишним бюрократизмом, лишает коллектив энтузиазма. А это лучший способ разложить его и др.

В работе каждого руководителя, в особенности молодого, неизбежно возникают проблемы. Проблемы бывают различные, но самые важные те, которые необходимо решать в первую очередь и которым необходимо уделять особое внимание, - это проблемы, связанные с подчиненными.

“Когда возникают проблемы прежде всего ищите их причины, а не симптомы”, - говорят философы. Так, последуем их совету и рассмотрим несколько причин, порождающих проблемы у руководителя и подчиненного.

ПРИЧИНА 1. “ТРУДНЫЙ СОТРУДНИК”

Трудноуправляемые сотрудники делятся на:

- 1) ленивых;
- 2) злых;
- 3) беспомощных;
- 4) излишне эмоциональных;
- 5) аморальных;
- 6) бесчувственных;
- 7) зависимых;
- 8) всего боящихся;
- 9) уклоняющихся;
- 10) жесточенных и др.

Возникает извечный вопрос “ЧТО ДЕЛАТЬ?”

Ответ. К каждому из них нужно подобрать индивидуальный подход.

Например, если сотрудник:

- | | |
|-------------------------|--|
| а) недобросовестный - | нужно попытаться вызвать в нем чувство гордости; |
| б) нервозен - | внушите ему чувство уверенности в себе; |
| в) невежествен - | научите его; |
| г) лентяй - | создайте стимул; |
| д) излишне самоуверен - | просите доказательств; |
| е) зол - | разрядите климат |

и т. д.

Опирайтесь на сильные стороны личности сотрудника, не попрекайте бесконечно его слабостями.

А что делать, если все это объединяет в себе один сотрудник? Если у него целая коллекция негативных черт? Остается действовать по сельскохозяйственному принципу (их любит Макгрегор): **“Если в мешке с картофелем начал загнивать один клубень, то необходимо его удалить, дабы не загнил весь мешок.”**

ПРИЧИНА 2. “У СОТРУДНИКА ПРОБЛЕМЫ”

1. Проблемы, связанные с работой (негативно влияющие на работоспособность)

- Сжатые сроки
- Критика
- Низкая зарплата
- Личностный конфликт
- Некомпетентный начальник
- Этические проблемы
- Сложная работа
- Скучная работа
- Изнурительная работа
- Плохие рабочие условия
- Отсутствие признания
- Дистанция с коллегами
- Неясно определенные задачи

2. Эмоции, возникающие вследствие этого

- Гнев
- Страх

Когда на рабочем месте правит страх, неизбежно недоверие, тайные сговоры. В результате люди страдают, а производительность падает.

- Напряжение

Когда люди постоянно находятся в напряжении, борясь за власть или защищая свои интересы, у них остается мало времени, чтобы выполнять свои служебные обязанности.

- Чувство вины
- Отвращение
- Замешательство
- Собственная правота
- Депрессия
- Тревожность
- Зависть
- Мстительность
- Ненависть
- Паника
- Апатия

(В качестве разрядки такой атмосферы можно попробовать устроить на фирме вечеринку или что-нибудь в этом роде.)

3. Негативное поведение и сопровождающие его симптомы

- Замешательство
- Мышечное напряжение
- Головные боли
- Колиты
- Резкие приступы гнева
- Бесконечные споры
- Сарказм
- Грубость
- Усталость
- Уклонение
- Прогулы
- Опоздание
- Забывчивость
- Алкоголизм и наркомания
- Пассивное сопротивление
- Преднамеренный саботаж

Как реагировать

1. Прежде всего, следует держать себя в руках.
2. Посмотреть на создавшуюся ситуацию глазами подчиненного.
3. Попробовать найти решение вместе.

Попробуйте понять, что каждому нужно.

Что ищет человек, вступая в коллектив

1. Безопасность.
2. Чувство локтя.

Развивайте чувство локтя. Люди усерднее работают во имя немедленных вознаграждений, таких как поощрение, признание, и просто ради удовольствия собраться группой и сделать что-то вместе, чего нельзя сделать в одиночку. Это смысл чувства локтя, ощущение себя единой командой, это вдохновляет, приносит удовлетворение.

3. Индивидуальность.
4. Гордость.
5. Признание.

Что является наиболее важным для Вашего подчиненного

1. Приятные условия для работы.

“... Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.”

(Макгрегор)

2. Внимание.

Посещайте рабочие места ваших сотрудников.

3. Плата за конкретные результаты, поощрение.
4. Безопасность.

Рискуя безопасностью или здоровьем людей, Вы всегда останетесь в проигрыше - или работа не будет выполнена, или Вы утратите доверие подчиненных.

5. Личное развитие и рост.
6. Чувство причастности.
7. Авторитет.
8. Возможность самоуправления.
9. Ощущение значимости.
10. Наличие осмысленной конечной цели.
11. Интерес к делу.
12. Быстрый отклик руководства на жалобы.

Как реагировать на жалобы

1. Обязательно выслушайте сотрудника.
2. Поступайте по принципу Александра Македонского, который, когда ему жаловались, затыкал одно ухо. А на вопрос “Зачем?” отвечал: “Поберегу его для обвиняемого!”.
3. Слушая, проявляйте сочувствие, ведь зачастую подчиненному требуется только, чтобы его выслушали.
4. Не давайте обещаний, которые не можете выполнить.
5. И помните, что чью бы сторону ни принял руководитель, он всегда остается в проигрыше. Поэтому будьте нейтральны.
6. Но если Вы все-таки решили реагировать, реагируйте быстро.
7. Чтобы не возникало затруднительных ситуаций, старайтесь предвидеть проблемы и избегать подобных ситуаций.

Все перечисленное - отнюдь не исчерпывающий обзор по психологии менеджмента. Это скорее руководство, краткий путеводитель менеджера.

В заключение подведем итоги и составим небольшую памятку.

Как должен поступать хороший руководитель

1. Будьте проще.
2. Добивайтесь своего.
3. Не роняйте своего достоинства .
4. Помогайте в самооценке себе и другим.
5. Потратьте свое время на каждого.
Ищите таланты и используйте их. Подбирайте каждому работу в соответствии с его характером (и, разумеется, знаниями).
6. Подавайте хороший пример.
Если сам лидер не подает положительный пример, подчиненные за ним не пойдут. Лидер, прежде всего, должен быть справедливым.
Честолюбие хорошего лидера распространяется и на его подчиненных.
Уверенность лидера внушает подчиненным чувство спокойствия и доверия. Лидер должен быть решительным.
7. Вознаграждайте за движение в правильном направлении.
Но не спешите с поощрениями, поощрять людей надо только за то, что сделали они в прошлом и будут продолжать в будущем.

8. Добивайтесь согласия в целях между всеми сотрудниками.
9. Старайтесь предвидеть потенциальные опасности.
10. Проводите инструктаж.
11. Проверяйте исполнение работы (контроль).

Три способа наиболее эффективного контроля

Первый (не самый лучший, но ...). Проверьте соблюдение последовательности в работе.
 Второй. Чтобы знать истинное положение вещей на Вашей фирме, научитесь общаться с коллегами и сотрудниками неофициально, получая неофициальную информацию о реальном состоянии дел.

Третий. Когда Вы находитесь в командировке или отпуске, позвоните в любое подразделение Вашей компании (фирмы) и попросите их помочь Вам в решении какого-либо вопроса или же сами попробуйте стать их оппонентом.

Но самое лучшее - это использовать все три способа вкуче.

12. Делайте акценты на результатах.
13. Будьте тактичным, но жестким.

Не будьте слишком официальны и слишком фамильярны.

Лидер тактичен и внимателен.

Когда нужно, приказывайте. Не следует действовать нерешительно, если отдаете приказ. Не устраивайте из одной короткой фразы целое театрализованное представление. Помните слова Цицерона: "... В речах красивых и искусных порою гибнет добродетель ..."

14. Поддерживайте дисциплину, но помните, что излишние дисциплинарные меры будят в человеке самое плохое.
15. Не обзаводитесь любимчиками.

Руководитель, по-особому относящийся к некоторым из сотрудников (сотрудниц), сразу же утрачивает авторитет, а в коллективе тем самым создает нездоровую атмосферу.

16. И помните, что настоящую дружбу и преданность купить нельзя.

Менеджмент на малом предприятии

Тренировочные задания	Ответ/Решение
1. Сформулируйте обязательные требования, которым должна соответствовать некая группа, чтобы считаться организацией.	
2. Подумайте, что произойдет, если из процесса управления исключить планирование, оставив организацию, мотивацию и контроль.	
3. Чтобы Вас считали компетентным менеджером, хорошим организатором, перечислите те основные функции, которые Вы должны выполнять.	
4. Определите объем служебных полномочий менеджера.	

5. Если Вы предполагаете, что у Вас будет конкурент, претендующий на Вашу должность, что Вы намерены предпринять?

6. Сформулируйте свой жизненный план и план карьеры.

Менеджмент на малом предприятии

Тренировочные задания

Ответ/Решение

7. Проведите группировку по видам отдельных работ, которые Вам предстоит выполнять ежедневно, и расположите эти работы в порядке важности.

8. Вспомните, какие виды работ и в каком количестве Вам следует планировать на день и на какое время дня назначать их реализацию.

9. Как Вы готовы действовать, чтобы добиться результатов?

Менеджмент на малом предприятии

Тренировочные задания

Ответ/Решение

10. Подумайте и сформулируйте, почему руководитель, демонстрирующий стиль управления “открытый человек”, вызывает доверие у подчиненных.

11. Если сотрудник ленив и невнимателен, какие можно найти и применить к нему подходы и хотя бы частично разрешить проблему “трудный сотрудник”.

2. Выводы

Итак, Вы теперь знаете, как определяют свою пригодность к управленческой работе. Вы убедились, что это сложная, напряженная, творческая деятельность, требующая от руководителя специальных знаний, физических сил, работоспособности, воли, терпения, риска и предрасположенности.

В то же время не следует забывать, что по отношению к подчиненным необходимо быть не только требовательным, но и снисходительным, так как каждый из них является личностью, у каждого из них свое происхождение и образование, свой характер, свои сильные и слабые стороны, представления о профессии.

Если Вы получите новое назначение, то найдете на новом месте людей с правами и привилегиями, которыми они пользовались в течение, возможно, длительного времени. Вам нет нужды сохранять людям необоснованные привилегии, но в то же время Вы обязаны сохранить те привилегии, которые имеют основание. Не отбирайте их ни прямо, ни косвенно. Если Вы это сделаете, то подчиненные воздвигнут такие преграды на пути эффективной работы, что Вам придется приложить немало усилий не только для того, чтобы их устранить, но и для того, чтобы их обнаружить.

Когда Вы полностью отвечаете предъявляемым требованиям, ставите перед собой задачи и решаете их, то показываете пример исключительной работы и тем самым содействуете процветанию своей организации. Покажите своим подчиненным, что в Вашей организации есть место для личного успеха, а также и для личного удовлетворения. Личным примером покажите всю пользу постановки целей и удовлетворение, получаемое человеком при их достижении. Сосредоточьте свое внимание на задачах, которые Вы видите перед собой, и убедите других сделать то же самое. Отстаивайте мысль, что завтра будет значительно лучше, а в следующем году - еще лучше.

Менеджмент на малом предприятии

3. Вопросы для повторения

Ответ/Решение

1. Какими качествами обладает менеджер?

2. Сформулируйте требования, предъявляемые к менеджерам.

3. Какими знаниями и рабочими приемами необходимо овладеть менеджеру?
4. Каково отношение менеджеров к риску?
5. Следует ли стремиться к специализации в управлении?
6. Как оценивать свои способности в организации и управлении коллективом людей?
7. Что следует относить к организационной работе?
8. Следует ли продумывать список взаимозаменяемых работников?
9. Для чего нужен регулярный учет запасов сырья, материалов, оснастки и т.п. на фирме?
10. Как Вы готовы организовать учет материальных ценностей?
11. Как завоевывают и укрепляют авторитет?
12. Каков объем служебных полномочий менеджера?

Менеджмент на малом предприятии

3. Вопросы для повторения

Ответ/Решение

13. Каковы пути улучшения физических условий труда?
14. Как можно улучшить распределение работы между подчиненными?
15. Какие виды деятельности фирмы следует планировать?
16. Как определить менеджеру своих конкурентов, претендующих на руководящие должности?
17. Следует ли строить план карьеры менеджеру?
18. Как следует контролировать свое настроение?
19. Как следует развивать свою способность к напряженной работе?
20. Как работать быстрее, лучше используя время?
21. Почему следует изучать трудовые навыки?
22. Каковы основные причины дефицита времени?

23. С какой целью необходимо проводить совещания с подчиненными?

24. Назовите основные функции менеджера.

Менеджмент на малом предприятии

3. Вопросы для повторения

Ответ/Решение

25. Воспроизведите пирамиду времени менеджера.

26. Проанализируйте пути экономии времени.

27. Каковы Ваши ценностные установки?

28. Что помогает не нарушать реальный бюджет производительного времени?

29. Надо ли ограничивать “политику открытых дверей”?

30. Следует ли создавать “корпоративный дух” на фирме?

31. Когда организацию можно считать успешной?

32. В чем разница между менеджером и предпринимателем?

33. Почему необходимо управление?

34. Какие характерные черты отличают зрелого руководителя от неумелого?

35. Какие методы управленческого воздействия можно применять по отношению к подчиненным?

36. Почему менеджер, демонстрирующий стиль “открытый человек”, вызывает доверие у подчиненных?

37. Перечислите потенциальные преимущества руководителя, демонстрирующего стиль “открытый человек”.

Менеджмент на малом предприятии

4. Проблемные вопросы

Ответ/Решение

1. Как Вы относитесь к риску?
- Не боитесь ли Вы риска?
- Пойдете ли Вы на риск, зная, что неудача повлияет не только на Вашу судьбу?

2. До какой степени необходимо помогать слабым людям?

3. Является ли оказание эмоциональной поддержки частью

<p>работы менеджера?</p> <p>4. Насколько активно следует привлекать к участию в управлении подчиненных?</p> <p>5. Нужно ли делиться властью?</p> <p>6. Полезно ли демонстрировать руководителю свою “слабость” подчиненным?</p> <p>7. Следует ли руководить всеми сотрудниками одинаково?</p> <p>8. За что необходимо поощрять работников: за результаты или за предпринятые усилия?</p> <p>9. Почему предприятию в качестве менеджера необходим эмоционально зрелый человек?</p>	
---	--

Менеджмент на малом предприятии

5. Решение тренировочных заданий	Ответ/Решение
<p>1. Сформулируйте обязательные требования, которым должна соответствовать некая группа, чтобы считаться организацией.</p> <p>2. Подумайте, что произойдет, если из процесса управления исключить планирование, оставив организацию, мотивацию и контроль.</p> <p>3. Чтобы Вас считали компетентным менеджером, хорошим организатором, перечислите те основные функции, которые Вы должны выполнять.</p> <p>4. Определите объем служебных полномочий менеджера.</p>	<p>1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.</p> <p>2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого количественного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.</p> <p>3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.</p> <p>Невозможно будет сформулировать цель и тем более достичь ее.</p> <p>1. Постановка цели.</p> <p>2. Планирование.</p> <p>3. Администрирование.</p> <p>5. Контроль.</p> <p>6. Мотивация.</p> <p>7. Делегирование полномочий.</p> <p>8. Новации.</p> <p>9. Маркетинг.</p> <p>1. Распределение работы между подчиненными.</p> <p>2. Предотвращение ошибок в работе.</p> <p>3. Распределение вознаграждения (в рамках предварительного разрешения).</p> <p>4. Повышение (понижение) работника в должности.</p> <p>5. Проведение совещаний, встреч, бесед, подготовка этих мероприятий.</p> <p>6. Анализ и ранжирование работ.</p> <p>7. Рационализация процесса принятия решений и др.</p>

Менеджмент на малом предприятии

5. Решение тренировочных заданий	Ответ/Решение
5. Если Вы предполагаете, что есть конкурент, претендующий на Вашу должность, что следует предпринять?	<ol style="list-style-type: none">1. Посвятить всю жизнь достижению цели.2. Развивать самоконтроль.3. Развивать способность к напряженной работе и умение превращать трудную работу в легкую.4. Всегда иметь наготове запас энергии и опыт прошлой деятельности.5. Добросовестно изучать свою работу, работу вышестоящих руководителей.
6. Сформулируйте свой жизненный план и план карьеры.	<ol style="list-style-type: none">1. Жизненный план: например, приобрести собственный дом в привлекательной сельской местности.2. План карьеры: стать главным бухгалтером фирмы; стать директором по маркетингу и т.д.
7. Проведите группировку по видам отдельных работ, которые Вам предстоит выполнять ежедневно, и расположите эти работы в порядке важности.	<ol style="list-style-type: none">1. Работа с почтой: чтение, разбор, подготовка ответов.2. Телефонные разговоры.3. Проведение совещаний.4. Беседы.5. Размышления.6. Инструктаж.
8. Вспомните, какие виды работ и в каком количестве Вам следует планировать на день и на какое время дня назначать их реализацию.	<p>Не планировать более трех первостепенных и более десяти дел в целом на день.</p> <p>Планировать проведение наиболее важных и сложных дел в наиболее благоприятное время суток.</p> <p>Оставлять легкие и приятные дела на неблагоприятное время или на конец дня.</p> <p>Не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей.</p>

Менеджмент на малом предприятии

5. Решение тренировочных заданий	Ответ/Решение
9. Как Вы готовы действовать, чтобы добиться результатов?	<ol style="list-style-type: none">1. Проанализировать, что сделано и делается для достижения результатов.2. Решить, насколько хорошо можно завершить каждое из направлений того, что делается.3. Разработать метод, позволяющий узнавать, насколько правильно я действую.4. Пересмотреть свою деятельность с тем, чтобы исчерпать все возможности для лучшего выполнения работы.
10. Подумайте и сформулируйте, почему руководитель, демонстрирующий стиль управления "открытый человек", вызывает доверие у подчиненных.	<ol style="list-style-type: none">1. Такой руководитель не требует от подчиненного того, что он сам не сможет сделать или объяснить, как надо сделать.2. Готов в любое время оказать поддержку подчиненным.3. Ясно определяет цели в работе каждого сотрудника.4. Выявляет индивидуальность каждого человека и др.

<p>11. Если сотрудник ленив и невнимателен, какие можно найти и применить к нему подходы и хотя бы частично разрешить проблему “трудный сотрудник”?</p>	<p>Следует попытаться найти индивидуальный подход: создать стимул, научить сотрудника выполнять задания и др.</p>
---	---

Менеджмент на малом предприятии

6. Контрольные задания	Ответ/Решение
<p>1. Воспитав из числа своих сотрудников хороших работников управленческого труда, Вы тем самым повысите свою ценность как управляющего. Вы должны передать в их ведение проблемы руководства и управления подчиненными. Чем выше Вы подниметесь по служебной лестнице, тем важнее станет передача всех более мелких проблем в руки подчиненных Вам работников управленческого труда.</p> <p>Опишите, какие виды работ Вы готовы делегировать подчиненным?</p> <p>2. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации, лидера, лица, принимающего решения. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик, которыми обладает менеджер.</p> <p>Постройте таблицу, в одной половине которой перечислите характеристики предпринимателя, а в другой - характеристики менеджера.</p>	

Менеджмент на малом предприятии

6. Контрольные задания	Ответ/Решение

3. Сформулируйте Вашу предполагаемую конечную цель в бизнесе хотя бы в общих чертах и оцените конечную задачу на ближайшие два-три года. Затем наметьте промежуточные цели, а также лучшие показатели Ваших ожидаемых достижений через каждые полгода.

Представьте это задание в виде сводной и промежуточной таблиц с указанием сроков, мер по номинации значимости Ваших целей и задач.

4. Составьте примерный перечень встреч с Вашими партнерами в течение недели.

С помощью комбинированного кода, рекомендуемого в данном пособии, отразите в предполагаемом календаре кодированные ответы на все Ваши условные вопросы. Тем самым Вы выявите факторы, которые могут сделать встречи результативными или безрезультатными.

5. Вы приняли на себя руководство фирмой. Какие, по Вашему мнению, условия в общении с сотрудниками необходимо соблюдать, чтобы добиться их расположения?

7. Толковый словарь

Бизнес	- дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность.
Издержки	- 1) затраты, как правило денег, на покупку товаров и услуг; 2) расходы, обычно денежные, понесенные для достижения цели, например расходы на производство отдельных товаров.
Интуиция	- чутье, проницательность, непосредственное познание, основанное на предшествующем опыте и теоретических научных знаниях.
Интеллект	- ум, рассудок, разум; мыслительные способности человека.
Компетентность	- познание опыта, которым обладает лицо в круге вопросов (от латинского - соответствие, соразмерность).
Менеджер	- специалист в области управления.
Мотивация	- процесс ориентации побудительных стимулов работника, при которой он стремится к достижению целей организации.

- Предприниматель** - лицо, организующее какое-либо дело, соединяющее в себе бизнесмена и менеджера.
- Харизма** - это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.
- Характеристики харизматических личностей:
- обмен энергией;
 - внушительная внешность;
 - независимость характера;
 - хорошие риторические способности;
 - восприятие восхищения собственной личностью;
 - достойная и уверенная манера держаться.
- Цель** - желаемое конечное состояние или результат.
- Эффективность** - показатель способности организации производить и сбывать продукцию с наименьшими возможными издержками.

Основные виды власти

1. Право вознаграждать: повышать сотрудника в должности, увеличивать его зарплату или, по крайней мере, хвалить его.

2. Право наказывать: увольнять, ссылая в “глухомань”, назначать главой “особых проектов” (т. е. фактически задвигать “в угол”).

3. Специалисты имеют полномочия. Полномочия могут носить конкретный характер и предоставляться в конкретных целях: например, право подписывать контракт в 100 тыс. дол. или самостоятельно утверждать проекты.

4. Вид власти проистекает из компетентности: “Я разбираюсь в рыночной конъюнктуре лучше, чем кто бы то ни был, и наши исследования показывают, что красное будет пользоваться более высоким спросом, чем голубое”.

5. Власть личного обаяния руководителя, которым восхищаются, который служит образцом для подражания или пользуется популярностью благодаря своей порядочности, силе характера, другим качествам.

Пять ценностей, которые пользуются особым уважением в школе менеджеров

1. *Горизонтальная карьера.* Если вертикальная карьера - рост в должности - может в один день рухнуть, то горизонтальная карьера - рост профессионального мастерства менеджеров - всегда с Вами. Не гонитесь за должностью, а берите ее как “яблоко с ветки”, если она Вам нужна. Не умеете взять - учитесь. Если есть мастерство, то должность приложится.

2. *Управление из любой точки.* Помогайте, советуйте, управляйте всеми, кто в этом нуждается. Управляйте организацией, регионом из любой его точки, из любой социальной позиции. Если объект управления Вам формально не подчинен, это лишь условие, а не препятствие для управления им. Не умеете управлять в таких условиях - учитесь. Все, что не поддается управлению Вами, указывает на недостаток Ваших управленческих знаний и навыков.

3. *Без жалоб и просьб.* Вы не можете жаловаться, не можете просить. Вы управляете всем на свете, остается жаловаться лишь на себя. Жаловаться или просить можно лишь в том случае, если это управленческий подход, игра в жалобу или просьбу. Кто жалуется или просит, должен объясняться, отвечать на вопросы, отдавать информацию, терять независимость. Не он управляет, а им управляют. Учитесь предлагать, а не просить, учитесь все получать сами.

4. *Радость неудачи.* Удача или неудача - знает лишь тот, с кем это приключилось. От событий до момента, когда другие увидели его печальным или радостным, он один знает: печалиться ему или радоваться. Это звездный час менеджера. В этот час он один управляет ситуацией. Нет плохого без хорошего. Удачи и неудачи одинаково продвигают менеджера к цели, реализуя обратную связь с социальной действительностью. Без неудач двигаться трудно. Это время учиться.

5. *Большая цель.* Смысл всякой предпринимательской деятельности лежит за ее пределами. Смысл Вашей жизни - за пределами Вашей жизни. Ставить цель в пределах собственной жизни - значит обесмыслить свою жизнь. Будет смысл в делах и поступках по отдельности, но сама жизнь станет пустой зигзагообразной случайностью.

Чтобы не утонуть в бумажном море

Удельный вес затрат рабочего времени руководителя на обработку почты составляет приблизительно 10 %.

Восемь полезных советов



1. Подготовьте стандартные ответы.

2. Старайтесь писать резолюцию сразу, не накапливая бумаг.
3. Не увлекайтесь размножением документов.
4. Своевременно уничтожайте архив.
5. Доверяйте секретарю в распределении почты.
6. Совершенствуйте документооборот.
7. Стремитесь к простой системе документооборота.
8. Сокращайте количество документов.

Типичные ошибки при проведении

совещаний

Десять моментов, которые могут свести на нет всю работу совещания

1. Руководитель говорит, а остальные пассивно слушают.
2. На совещание приглашены не те люди.
3. Плохая подготовка совещания.
4. В повестку включены не те вопросы.
5. Неумелое ведение совещания.
6. Принятие обтекаемых решений.
7. Плохой контроль за выполнением решений.
8. Участники совещания защищают только личные или групповые интересы.
9. Отсутствие стремления к сотрудничеству.
10. Усталость, нежелание активизироваться.

Как проводить деловые беседы

Пять основных принципов

1

Привлечь внимание собеседника (начало беседы)

2

Пробудить в собеседнике заинтересованность
(передача информации)

3

Использовать принцип детального обоснования
(аргументация)

4

Выявить интересы и устранить сомнения собеседника
(нейтрализация)

5

Преобразовать интересы собеседника в окончательное
решение (принятие решения)

Формула прибыли

$$Ц - C \times O = \text{прибыль}$$

Эта простая формула применяется в любой фирме и отрасли промышленности

Ц	цена реализации продукции, определяемая потребителями на рынках и не зависящая от себестоимости
О	объем реализации продукции, зависящий от емкости рынка, числа конкурентов, качества продукции
С	себестоимость единицы продукции, определяемая издержками производства

Как реагировать на любые перемены

Перемены стали характерной чертой нашего времени.

Менеджеры должны уметь управлять переменами

Для эффективного проведения реформ необходимо:

- привлекать подчиненных к планированию реформ;
- учитывать привычки группы;
- заранее продумывать ответы на возможные вопросы;
- создавать доверительную рабочую обстановку;
- строго соблюдать график работы.

Элеонора Вадимовна Вергилес

Менеджмент

Учебно-практическое пособие

Редакторы Кулина М.А., Фомичева С.Н.

ЛР №020563 от 03.06.92

Подписано к печати 28.02.96

Формат издания 60x84/8

Печ.л. 9,8

Заказ №2930

Бум. офс. №1

Уч.-изд.л. 4,8

Печать офсетная

Тираж экз.

Типография издательства МЭСИ. 119501, Москва, Нежинская ул., 7