

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования Российской Федерации
Пензенская государственная архитектурно-строительная академия
Нижегородский государственный университет
Волгоградский государственный университет

С.Д. РЕЗНИК
Ф.Е. УДАЛОВ

С.Н. СОКОЛОВ
В.В. БОНДАРЕНКО

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Под общей редакцией д.э.н., профессора С.Д. Резника

Москва
ИНФРА-М
2004

Рецензенты: зав. кафедрой «Общий и стратегический менеджмент» Государственного университета —

Высшей школы экономики, проф. А.Н.Дятлов;

профессор кафедры «Управление человеческими ресурсами» Государственного университета —

Высшей школы экономики д.ф.-м.н. С.Ф. Филонович;

зав. кафедрой «Менеджмент» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева д.э.н.,

проф. Е.А. Неретина.

Персональный менеджмент: Учебник/С.Д. Резник и др. — П27 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 622 с. -(Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-000999-X

Рассматриваются история, сущность и содержание персонального менеджмента, управление собственной карьерой, организация своего рабочего времени и технология планирования личной работы руководителя, информационное и коммуникационное обеспечение, пути рационализации менеджерского труда, работоспособность и личный самоконтроль в работе менеджера и др.

Учебник подготовлен межрегиональным коллективом авторов — преподавателями вузов, входящих в Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента, и предназначен для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации». Может быть использован студентами других экономических и технических специальностей.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ИСТОРИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Общая модель качеств современного менеджера

1.2. Моделирование системы персонального менеджмента

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

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

2.1. Становление НОТ за рубежом

2.2. Становление НОТ в России

2.3. Принципы поиска резервов в управлении

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ ГЛАВА 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

3.1. Значение постановки целей

3.2. Технология поиска жизненных целей

3.3. Формулирование целей

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

4.1. Самомаркетинг

4.2. Влияние личных особенностей на выбор карьеры

4.3. Управление профессиональной карьерой

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 5. ПОИСК И ПОЛУЧЕНИЕ РАБОТЫ

5.1. Поиск работы

5.2. Самореклама

5.3. Собеседование с работодателем

5.4. Заключение контракта

5.5. Работа за рубежом

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ

6.1. Адаптация в коллективе

6.2. Освоение новой работы

6.3. Закрепление успеха

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ

ГЛАВА 7. ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

7.1. Значение фактора времени

7.2. Типичные ошибки руководителей

7.3. Принципы эффективного использования времени

7.4. Правила личной организованности и самодисциплины

7.5. Методы учета и анализа использования времени руководителя

Практическое задание.

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПРИОРИТЕТАХ

8.1. Значение, особенности и виды принимаемых решений

8.2. Методы принятия решений

8.3. Принцип Парето как основа принятия собственных решений

8.4. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ

8.5. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

9.1. Истоки эффективного управления временем

9.2. Система планирования личного труда руководителя

9.3. Техника планирования личного времени руководителя

9.4. План и распорядок рабочего дня

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 10. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

10.1. Основы делегирования

10.2. Основные цели и ситуации делегирования

10.3. Преимущества и недостатки делегирования

Практическое задание.

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

РАЗДЕЛ IV. РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 11. РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ

11.1. Организация рабочих мест

11.2. Планировка рабочих мест

11.3. Техническое оснащение рабочих мест

11.4. Совершенствование условий труда

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 12. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

12.1. Значение и роль информации в работе менеджера

12.2. Виды служебных документов

12.3. Требования к служебным документам

12.4. Текст документов

12.5. Организация работы с документами

12.6. Использование ЭВМ в работе с документами

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 13. МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

13.1. Работа над текстом

13.2. Тренировка памяти

13.3. Записная книжка руководителя

13.4. Умение слушать собеседника

13.5. Разговор по телефону

13.6. Служебная командировка

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

РАЗДЕЛ V. КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 14. ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ

14.1. Способы управления собеседником.

14.2. Основные правила в искусстве убеждения

14.3. Виды убеждающих воздействий

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 15. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

15.1. Подготовка к выступлению

15.2. Техника выступления

15.3. Основы ораторского мастерства

15.4. Самоанализ качества выступления

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 16. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

16.1. Значение делового общения

16.2. Подготовка и проведение деловой беседы

16.3. Правила проведения переговоров

16.4. Национальные стили ведения переговоров

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 17. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

17.1. Виды деловых совещаний

17.2. Подготовка совещания

17.3. Проведение совещания

17.4. Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 18. СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

18.1. Роль и задачи секретаря

18.2. Культура поведения секретаря

18.3. Взаимодействие руководителя с секретарем

18.4. Взаимодействие секретаря с руководителем

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

РАЗДЕЛ VI. РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 19. САМООРГАНИЗАЦИЯ ЗДОРОВЬЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

19.1. Физические нагрузки

19.2. Питание

19.3. Сон

19.4. Закаливание и водно-питьевой режим

19.5. Дыхание, тишина, цвет

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 20. ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВЫЕ РЕЗЕРВЫ РАБОТОСПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

20.1. Мобилизация волевых качеств руководителя

20.2. Эмоциональный потенциал работоспособности

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 21. ГИГИЕНА УМСТВЕННОГО ТРУДА И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

21.1. Гигиена умственного труда руководителя.

21.2. Психологическая подготовка руководителя к работе

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 22. ИМИДЖ МЕНЕДЖЕРА

22.1. Внешняя привлекательность

22.2. Соблюдение правил делового этикета

22.3. Организация презентаций

22.4. Система «Паблик рилейшнз»

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 23. САМОКОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ

23.1. Контроль процессов и результатов

23.2. Контроль дня (самоконтроль)

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ГЛАВА 24. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.

24.1. Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала

24.2. Методы оценки организации управленческого труда

24.3. Показатели экономической эффективности совершенствования научной организации

управленческого труда

Практическое задание

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ.

1. Рейтинг экономических профессий
2. Этапы карьеры менеджера и удовлетворяемые потребности
3. Определение профессиональных склонностей (разработка академика Е.А. Климова)
4. Пример профессионального резюме
5. Перечень часто встречающихся вопросов на собеседовании
6. Форма контракта
7. Тест на эффективность слушания
8. Критерии оценки качества выступления
9. Организационная подготовка делового совещания
10. Тест «Умее ли вы вести совещание?».
11. Тест «Умее ли Вы руководить самим собой?»

СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

ОБ АВТОРА

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономика и общество России переживают период глубоких преобразований. Непрерывная перестройка организационных структур, децентрализация управления, обновление технологий, стиля и методов руководства усиливают значение деятельности менеджера, развивая в нем качества творца и лидера инноваций. Эффективный труд руководителя — это органический сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которому можно и нужно научиться, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента представляет читателю первый систематизированный учебник по персональному менеджменту или, что тоже правильно, по самоменеджменту, или по организации личного труда руководителя), подготовленный творческим межрегиональным коллективом авторов.

Персональный менеджмент (set/management) — наука о самоорганизации и самоуправлении человека — представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Как показывает практика, недостатки в организации личного труда руководителей, в конечном счете, сводятся к неэффективному использованию ими важнейшего ресурса — рабочего времени.

В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда их подчиненных.

Основной замысел предлагаемого учебника направлен на формирование целостной системы организации личного труда менеджера. Это очень важно, ибо любому менеджеру необходимо знать, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, когда, как и кому делегировать полномочия, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд, как выступать публично, готовить и проводить индивидуальную беседу с подчиненными, деловые переговоры, деловые совещания, взаимодействовать с секретарем, как, наконец, поддерживать и повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж.

Обо всем этом идет речь в 24 главах данного учебника. К его достоинствам, бесспорно, следует отнести то, что большая часть представленного материала является не только теоретическим обоснованием системы личной самоорганизации менеджера, но, прежде всего, результатом серьезных научных исследований, проведенных авторами, представляющими вузы крупных регионов России: Пензенского, Нижегородского и Волгоградского. К положительным качествам учебника следует отнести также доступный стиль изложения материала, наличие практических заданий, развивающих навыки самоуправления менеджера.

Курс «Персональный менеджмент», для изучения которого подготовлен настоящий учебник,

широко изучается и давно применяется в зарубежной практике подготовки управленческих кадров. В России же существует определенный пробел в специальной литературе по данному направлению.

Уверен, что использование учебника «Персональный менеджмент» в высших учебных заведениях Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента будет способствовать повышению профессиональной культуры будущих менеджеров прежде всего в сфере личной самоорганизации.

Это очень важно, ибо совершенно очевидно, что если человек не в состоянии хорошо управлять не только собственной жизнью, но и собственными делами, то очень трудно надеяться, что он сможет эффективно управлять другими людьми.

Усилиями межрегионального авторского коллектива под руководством члена президиума УМО проф. С.Д. Резника продолжена реализация идей развития Учебно-методического объединения по консолидации интеллекта ведущих ученых и преподавателей в сфере менеджмента, широкой реализации передовых педагогических идей в вузах объединения.

Э.М. Короткое

Зам. председателя Учебно-методического
объединения вузов России по образованию в области
менеджмента, проректор Гос. ун-та управления, д.э.н.,
проф., заслуженный деятель науки Российской
Федерации

ВВЕДЕНИЕ

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

Временем как ресурсом любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны.

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда — явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления.

Переход российской экономики на рыночные рельсы потребовал резкого роста интенсивности труда руководителей предприятий, фирм, организаций.

Как показывают многочисленные исследования, руководители из-за нехватки времени увеличивают свой рабочий день. В итоге им не остается времени и сил на повышение своей квалификации, рост культуры, отдых и сохранение здоровья, семью, личностное развитие. Следует иметь в виду, что нехватка времени — не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Если руководитель постоянно занят «горящими делами», поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, а зависит от обстоятельств, то со временем он теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы. Его действия все больше приобретают авральный характер оперативного гашения конфликтов, ликвидации сбоев, а в общем — «латания дыр». В силу огромной перегруженности наиболее важные, проблемные задачи он уже не решает. Остаются в стороне перспективные вопросы, а это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится заниматься, тратя на это большое количество времени.

Можно смело утверждать: организация процесса жизнедеятельности руководителя — не только его личное дело. Если подчиненные не знают, когда смогут попасть на прием к руководителю, то стремятся попасть к нему как со срочными, так и с менее срочными делами. Никто не уверен, что для рассмотрения его дел у руководителя найдется время, поэтому вопросы не выносятся заранее на рассмотрение руководителю, а «пробиваются». Никто заранее не знает, когда его вызовут для доклада о проделанной работе, и поэтому постепенно утрачивается потребность в планировании своей работы. Система беспорядочного использования рабочего времени нередко исходит от самого руководителя и возвращается к нему в виде необходимости непрерывно тратить время на решение горящих проблем.

Организация личного труда руководителя не может не учитывать индивидуальные особенности

людей. Тут нельзя руководствоваться жесткими правилами и нормами.

Вместе с тем, и наука, и практика управления убедительно доказывают возможность и необходимость эффективной организации личного труда руководителей. Ведь в деятельности успешно работающих руководителей есть общие черты, которые можно выявить, сформулировать в виде принципов, практических советов, целесообразных для данной сферы менеджмента.

Опыт показывает: жизнь, личный труд руководителя на работе и в собственном доме могут и должны быть организованы в систему.

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

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

- 1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- 2 — личная организованность;
- 3 — самодисциплина;
- 4 — знание техники личной работы;
- 5 — способность делать себя здоровым;
- 6 — эмоционально-волевой потенциал;
- 7 — самоконтроль.

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

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

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

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

- эффективно организовывать свой личный труд и труд своих подчиненных;
- кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей;
- постоянно повышать квалификационный уровень;
- избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность;
- достигать наилучших результатов труда;
- получать удовлетворение от выполняемой работы.

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

Учебник состоит из шести смысловых разделов, включающих 24 главы.

В первом разделе «Сущность, содержание и история персонального менеджмента» рассматриваются развитие науки об организации труда и управления в России и за рубежом, сущность и содержание персонального менеджмента. Здесь представлены общая модель качеств менеджера и место персонального менеджмента в этой системе.

Второй раздел учебника «Управление личной карьерой» посвящен технологии управления жизнедеятельностью и личной карьерой менеджера. Речь идет об определении жизненных целей, технологии выбора карьеры, поиска и получения работы, способах адаптации в коллективе и методах достижения успеха на этой работе.

Третий раздел «Управление собственным временем» основное внимание уделяет проблеме управления и эффективного использования личного времени руководителя. Здесь обоснованы правила и приемы экономии времени, технология планирования личной работы и др.

Главы четвертого раздела «Рабочее место и информационное обеспечение работы менеджера» посвящены совершенствованию условий и методам интенсификации труда, роли информации в личной работе менеджера. Здесь рассматриваются проблемы делопроизводства и пути рационализации работы с информацией, система деловых записей руководителя и др.

Пятый раздел «Коммуникации в работе менеджера» раскрывает составляющие элементы проблемы современного делового общения: публичное выступление руководителя, индивидуальная беседа, деловые переговоры, деловое совещание, взаимодействие с секретарем.

Заключительный, шестой раздел учебника «Работоспособность и личный самоконтроль

деятельности менеджера» посвящен проблеме повышения работоспособности менеджера и самоконтролю его деятельности. Кроме того, в этом разделе внимание уделено имиджу и личной привлекательности менеджера, а также организации презентаций.

К методическим особенностям учебника можно отнести: комплексный подход к проблеме управления руководителем процессами своей жизнедеятельности, использование большого библиографического аппарата, наличие практических заданий и контрольных вопросов, закрепляющих теоретический материал.,

Принципы, рекомендации и практические приемы, изложенные в учебнике, являются общеприменимыми и могут быть использованы как руководителями, так и рядовыми сотрудниками. Их можно использовать не только на работе, но и при планировании семейной экономики.

В основу написания учебника положен российский и зарубежный опыт; а также учтены результаты научных исследований, выполненных авторами на предприятиях Пензенской, Нижегородской и Волгоградской областей.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам: проф. А.Н. Дятлову, д.э.н., проф. Е.А. Неретиной, д.ф.-м.н., проф. С.Ф. Филоновичу.

Особую признательность авторский коллектив выражает заместителю председателя УМО вузов России по образованию в области менеджмента, заслуженному деятелю науки РФ, д.э.н., проф. Э.М. Короткову за внимание и постоянную поддержку при подготовке учебника к печати.

Выражаем благодарность за помощь в обработке и оформлении учебного пособия, оказанную редактором В.М. Хлебушки-пым, инженером Н.Ю. Загуменновой и ст. лаборантом кафедры «Менеджмент» Л.С. Зябловой.

РАЗДЕЛ I
СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ИСТОРИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1
СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

Английская пословица

Общая модель качеств современного менеджера —

Моделирование системы персонального менеджмента —

Что должен знать и уметь менеджер в сфере персонального менеджмента

1.1. Общая модель качеств современного менеджера

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

В книге «Курс для высшего управленческого персонала» [212, с. 34] одна из классификаций требований к руководящему персоналу содержит следующие качества:

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

Сюда же добавляются:

- большая выдержка, крепкие нервы и целенаправленность;
- дружественное, приветливое, но деловое обращение с людьми.

Конечно, требования к качествам руководителя возникли не вдруг.

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

Руководитель должен оберегать права подчиненных, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем.

Решившись, действовать быстро, так как благоприятный случай выпадает редко и его надобно ловить, не возноситься при удаче и не падать духом от неудач — приметы твердого и непреклонного ума.

Предвидение — одно из наиценнейших качеств. Люди больше ценят счастливого, чем храброго, ибо первому дается все без труда, а другому с большими потерями.

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

За непомерную строгость ненавидят, снисходительность вызывает презрение» [171, с. 33].

Фредерик Тейлор, которого считают отцом современной науки организации и управления, утверждал, что хороший управляющий должен обладать следующими качествами: умом, образованием, опытом, тактом, энергией, сообразительностью, честностью, здравым смыслом, здоровьем. В то же время Ф. Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами.

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

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

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

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

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

Первое требование — компетентность.

— Каждый менеджер, — говорил Р. Герстенберг, — должен профессионально знать, как

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

Второе требование, хотя его теперь многие считают старомодным, — это достоинство и высшая ответственность во всех делах. У каждого руководителя эта черта должна быть обращена и к себе, и к большому числу людей, с кем он ежедневно взаимодействует: поставщикам, потребителям, коллегам. Это больше, чем деловая этика, — требование подходить к каждой ситуации ответственно и с достоинством. Требование такое же простое, как и мучительно трудное.

Третье требование — это чувство нового и умение рисковать. Мы хотим иметь работников, которые идут впереди того, что делаем сегодня, всегда ищут новые возможности, прислушиваются к их зову, готовы и способны использовать их.

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

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

Пятое и последнее требование — высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом. Именно это отличает сегодня лучших людей в «Дженерал моторз».

В 1987 г. на русском языке вышла книга японского автора Тоёхиро Хоно «Стратегия и структура японских предприятий» [М.: Прогресс, 1987]. В разделе «Качества управления, которые необходимы менеджерам высшего уровня» представлены мнения 41 президента промышленных фирм. Главными качествами они считают: широкий взгляд, способность предвидеть перспективу, инициативность,

настойчивость и способность рисковать, целенаправленность в работе, желание учиться, умение свободно и четко ставить перед подчиненными цели, беспристрастность, умение максимально использовать возможности подчиненных, личное обаяние, способность сплотить группу, здоровье.

Промышленные лидеры нашего столетия уже работают в тех компаниях, которые они позднее возглавят. Сегодня проблема в том, чтобы удержать их в фирме и заставить проявить свои организаторские возможности. Как это сделать? «Не так уж и сложно!» — считают нынешние руководители. Во-первых, надо разработать программу подготовки управляющих высшего звена. Во-вторых, не следует бояться возлагать на них большую ответственность, в том числе и финансовую. Не стоит строго карать за промахи, лучше показывать верный путь решения проблемы. В-третьих, целесообразно включать на какое-то время молодых управляющих в состав корпорационных комитетов по стратегическому планированию с тем, чтобы они могли получать представление о деятельности фирмы. Наконец, заинтересовать их материально.

Из отношения руководителя к самому себе, прежде всего, следует выделить необходимость быть примером для подчиненных. Руководитель должен быть в одежде зеркалом простоты, в образовании — зеркалом бдительности и прилежания, в поступках — зеркалом умеренности и искренности, в речах — зеркалом разговора и молчания, в частной и общественной жизни — зеркалом благоразумия.

Нельзя забывать, что, если люди усомнятся в нравственных качествах руководителя, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, никакой речи об авторитете быть не может. Личность руководителя будет вызывать насмешки, умело руководить коллективом, добиваться высоких результатов в работе он не сможет.

Быть примером для подчиненных очень непросто, но вполне возможно. Люди стремятся походить на нравственный идеал — эмоционально окрашенный, внутренне принятый образ руководителя, который становится регулятором поведения подчиненного [197, с. 55].

Итак, руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер — это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

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

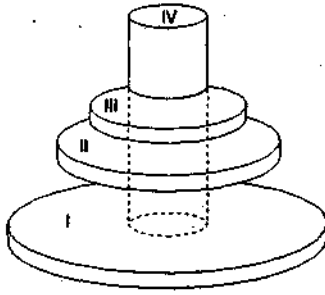


Рис. 1. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера:

I — общая организационно-управленческая деятельность (организация, фирма, предприятие) — самая массивная область;
 II — социальная (коллектив);
 III — производственная (собственно производство);
 IV — личность самого менеджера (самоменеджмент), стержневая для перечисленных сфер деятельности

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

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

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

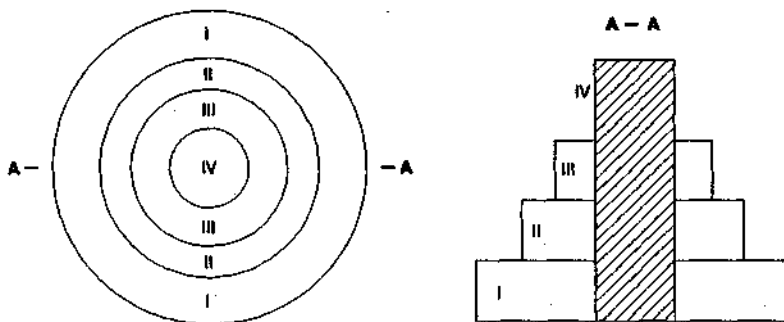


Рис. 2. Интегрированная система (модель) качеств менеджера:

I — организационно-управленческая;
 II — социально-психологическая;

III — производственная;

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

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

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

С точки зрения персонального менеджмента наибольший интерес представляет четвертый блок — сфера личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рис. 2).

Таблица 1

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

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

1.2. Моделирование системы персонального менеджмента

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

Есть достаточно конкретное, специфически направленное представление о сути самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [68, с. 10].

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

Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмы, генетическая программа), так и с организацией (вещей, людей, идей, отношений), социальным управлением [181, с. 24].

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

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

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

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

Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «Круг правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента [68, с. 34].

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

1 — постановка цели. Анализ и формирование личных целей; 2 — планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;

3 — принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам;

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

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

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

6 — информация и коммуникация. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса

самоменеджмента.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются.



Рис. 3. Модель связи функций самоменеджмента

В табл. 2 представлена техника самоменеджмента [72, с. 36], где каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат.

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

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

менеджеру получить следующие преимущества:

1. Выполнять работы с меньшими затратами.
2. Лучше организовать свой личный труд.
3. Получать лучшие результаты труда.
4. Быть меньше загруженным работой.
5. Меньше допускать ошибок при выполнении своих функций.
6. Получать удовлетворенность от работы.

7. Допускать меньше спешки, уменьшая стрессовые перегрузки.
8. Повышать свою квалификацию.
9. Добиваться лучших результатов труда.
10. Достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Таблица 2

Техника самоменеджмента

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

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

Таблица 3

Модель качеств менеджера: «Умение управлять самим собой»

№ п/п	Основные группы качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3	4

1	С п о с о б н о с т ь п р а в и л ь н о ф о р м у л и р о в а т ь ж и з н е н н ы е ц е л и	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	1 . Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру
2	Л и ч н а я о р г а н и з о в а н н о с т ь	Способность жить и работать по системе	1 . Приверженность системному подходу 2. Умение ценить и эффективно использовать время 3. Умение сосредоточиться на главном 4. Умение все делать по порядку 5. Умение не упускать из виду мелочей 6. Умение учитывать и анализи--ровать затраты времени
3	Самодисциплина	Умение управлять своим поведением: «держат себя в руках»	1 . Обязательность, способность держать слово 2. Пунктуальность, точность исполнения 3. Собранность, умение не разбрасываться 4. Наличие чувства ответственности 5. Умение отказываться от удовольствий ради главного
4	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	1 . Умение организовать рабочее место 2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой 3. Умение работать с информацией 4. Умение составлять документы 5. Умение говорить по телефону 6. Умение слушать 7. Умение планировать свои дела 8. Знание методов рационализации личного труда 9. Умение пользоваться записной книжкой 10. Умение менять занятия 11 . Знание технологии коммуникаций 12. Умение найти и получить работу 13. Умение адаптироваться в коллективе 14. Умение взаимодействовать с секретарем 15. Умение делегировать полномочия
5	Самоорганизация личного здоровья	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	1 . Физические нагрузки 2. Правильное питание 3. Сон 4. Дыхание 5. Водные процедуры 6. Закаливание 7. Борьба с шумом 8. Тренированность нервной системы 9. Умение расслабиться 10. Отказ от вредных привычек 11. Режимы труда и отдыха

6	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воля 2. Трудолюбие 3. Упорство в работе 4. Целеустремленность 5. Решительность 6. Напористость 7. Умение заинтересовать, мотивировать себя 8. Оптимизм и жизнерадостность 9. Увлеченность работой 10. Преданность работе и коллективу 11. Семейное благополучие 12. Уверенность в самом себе 13. Психологическая подготовка к работе
7	Самоконтроль личной жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание функций самоконтроля 2. Контроль процессов 3. Контроль времени 4. Контроль результатов 5. Самоконтроль дня 6. Умение создавать и контролировать собственный имидж

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

1. Формулирование жизненных целей

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы.

К первичным качествам этого блока относятся следующие.

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

Умение формулировать свои жизненные цели. Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели выражается в четких формулировках явных и скрытых потребностей и интересов.

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

Умение планировать свою карьеру. Для достижения индивидуальных жизненных целей в

профессиональной сфере необходимо уметь составлять «план карьеры», в котором указываются основные цели, задачи и сроки их реализации.

2. Личная организованность

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

Приверженность системному подходу. Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

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

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

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

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

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

3. Самодисциплина

Самодисциплина — это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе.

Содержание критерия — умение управлять своим поведением, «держат себя в руках».

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

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

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

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

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

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

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

4. Знание техники личной работы

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

Критерием второго уровня этого блока являются пятнадцать первичных качеств.

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

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

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

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

мобилизации всех личностных возможностей и ресурсов организма создает ситуацию нервного перенапряжения. Прежде всего, эта вероятность возрастает при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

Умение составлять документы. Подразумевает овладение процессом составления деловых писем и ведения делопроизводства.

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

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

- Внимательно ли вы слушаете говорящего?
- Не пытаетесь ли часто перебивать его?
- Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- Не теряете ли самообладание при получении неприятной для Вас информации?
- Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

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

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

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

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

Умение пользоваться записной книжкой. Пользуетесь ли вы записной книжкой в своей повседневной практике? Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная

книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, данные паспорта, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, различные справочные данные.

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Самоорганизация личного здоровья

Содержание критерия — хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.

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

Опыт работы фирм ряда наиболее развитых стран мира свидетельствует, что их руководителю приходится работать очень много, интенсивность их личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к ухудшению своего здоровья. Это тяжелым бременем ложится на его нервную и сердечно-сосудистую системы, что, безусловно, может привести к преждевременному и реальному нарушению здоровья.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным ресурсом для поддержания своей производительности на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Для поддержания хорошей физической формы безусловно необходим здоровый образ жизни. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

Физические нагрузки. Мышцы составляют около 44% от веса тела человека, их работа определяет работу всей системы человеческого организма, и в первую очередь, сердечно-сосудистую. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия — нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

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

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

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

Правильное дыхание. Общеизвестно, что человек может прожить без еды более десяти дней, без воды — шесть дней, без воздуха — всего пять минут. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе. Сейчас значительную часть своего времени

люди проводят в помещениях. Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

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

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

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

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

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

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

Ученым давно известно, как вредно сказывается на человеке радиошум — акустическая смысловая нагрузка, а попросту—прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротических и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

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

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно — да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине, умейте на время отвлечься от своих забот.

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

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение.

1. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам.
2. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.
3. Не ожидайте от окружающих слишком многого.
4. Старайтесь не впадать в гнев.

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

Режим труда и отдыха. У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—13 ч, второй — между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

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

8. Эмоционально-волевой потенциал

Содержание критерия — способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнелюбие.

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

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

Трудолюбие. Подразумевает проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым проблемам.

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

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

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

Напористость. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

Умение заинтересовать, мотивировать себя. Мотивация самого себя — это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому. Для усиления эффективности работы менеджер должен понимать и сознательно усиливать мотивы. Различают мотивации двух видов. Первая — интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая — экстравертная, т.е. внешняя. Обуславливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

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

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

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

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

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

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

9. Самоконтроль своей жизнедеятельности

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

К первичным качествам данного блока следует отнести следующие.

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

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

Контроль времени. Данное качество предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени.

Контроль результатов. Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

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

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

Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удастся самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменять себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а пороки превратить в свои достоинства.

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

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

профессиональные характеристики качеств менеджера являются существенным элементом моделей современного менеджера.

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

Изучив курс «Персональный менеджмент», менеджер **должен знать.**

- Модель качеств современного руководителя, в том числе модель системы персонального менеджмента.

- Историю развития и сущность персонального менеджмента.
- Технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы.

- Правила эффективного использования рабочего времени.
- Технику планирования своего времени.
- Эффективную организацию рабочего места.
- Основные требования к составлению документов.
- Принципы и правила делегирования полномочий.
- Правила эффективного взаимодействия руководителя с секретарем.
- Технику публичного выступления.
- Виды убеждающих воздействий на собеседника.
- Правила подготовки и проведения деловых переговоров.
- Технику телефонного разговора.
- Пути рационализации личного труда руководителя.
- Принципы самоорганизации личного здоровья.
- Правила гигиены умственного труда.
- Правила подготовки и проведения совещаний.
- Правила адаптации в коллективе.
- Правила делового этикета.
- Критерии оценки уровня организации личного труда руководителя.
- Правила создания и поддержания собственного имиджа.

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

Современный менеджер **должен уметь.**

- Анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации.
- Планировать личную работу.
- Организовать свое рабочее место.

- Готовить деловые письма.
- Работать с информацией, пользоваться записной книжкой.
- Тренировать память.
- Разговаривать по телефону.
- Подготовиться и добиться успеха в командировке.
- Выступать публично.
- Взаимодействовать с секретарем.
- Управлять своим эмоционально-волевым потенциалом.
- Формулировать жизненные цели.
- Принимать решения.
- Находить и получать хорошую работу.
- Организовывать эффективную презентацию.
- Оценивать эффективность организации управленческого труда.

Курс «Персональный менеджмент» не ориентирован на какие-то конкретные должности управленческого персонала, а предполагает рассмотрение теоретических и практических принципов, которые любой менеджер реализует в области самоменеджмента применительно к реальным условиям своей жизнедеятельности.

РЕЗЮМЕ

• Руководитель, современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер — лицо, осуществляющее руководство предприятием или подразделением, -направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения целей организации.

• Интегрированная модель качеств менеджера рассматривает-, ся как комплекс взаимосвязанных моделей:

- 1 — организационно-управленческая;
- 2 — социально-психологическая;
- 3 — производственная;
- 4 — модель персонального менеджмента (самоменеджмента) — умения управлять самим собой.

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

• Сущность системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели — требований к качествам менеджера способности управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

- 1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- 2 — личная организованность;
- 3 — самодисциплина;
- 4 — знание техники личной работы;
- 5 — способность делать себя здоровым;
- 6 — эмоционально-волевой потенциал;
- 7 — самоконтроль процессов и результатов.

• В сфере персонального менеджмента менеджер должен знать:

• модель качеств современного руководителя, в том числе модель системы персонального менеджмента;

• историю развития и сущность персонального менеджмента;

• технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы;

- правила эффективного использования рабочего времени;
- технику планирования своего времени;
- эффективную организацию рабочего места;
- основные требования к составлению документов;
- принципы и правила делегирования полномочий;
- правила эффективного взаимодействия руководителя с секретарем;
- технику публичного выступления;
- виды убеждающих воздействий на собеседника;
- правила подготовки и проведения деловых переговоров;
- технику телефонного разговора;
- пути рационализации личного труда руководителя;
- принципы самоорганизации личного здоровья;
- правила гигиены умственного труда;
- правила подготовки и проведения совещаний;
- правила адаптации в коллективе;
- правила делового этикета;
- критерии оценки уровня организации личного труда руководителя;

- правила создания и поддержания собственного имиджа.
- Современный менеджер должен уметь:
 - планировать личную работу;
 - организовать свое рабочее место;
 - работать с информацией, пользоваться записной книжкой;
 - выступать публично;
 - управлять своим эмоционально-волевым потенциалом;
 - формулировать жизненные цели;
 - находить и получать хорошую работу;
 - анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1

Разделившись на семь подгрупп, обучаемые должны самостоятельно сформулировать качества отдельных блоков модели самоменеджмента, дать характеристику содержанию каждого критерия и подробно охарактеризовать первичные качества менеджера по блокам:

1. Способность формулировать и добиваться реализации жизненных целей.
2. Личная организованность.
3. Самодисциплина.
4. Знание техники личной работы.
5. Способность делать себя здоровым.
6. Эмоционально-волевой потенциал.
7. Самоконтроль процессов и результатов.

Задание 2

В приведенном ниже тесте в форме таблицы отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам

необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

Тест: «Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой»

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
1	2	3
1. Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)		
1.1 Способность познать самого себя		
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3. Умение принимать решения		
1.4. Умение планировать карьеру		
2. Личная организованность (способность жить и работать по системе)		
2.1. Приверженность системному подходу		
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3. Умение сосредоточиться на главном		
2.4. Умение все делать по порядку		
2.5. Умение не упускать из виду мелочи		
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3. Самодисциплина {умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»}		
3.1. Обязательность, способность держать слово		
3.2. Пунктуальность, точность исполнения		
3.3. Собранность, умение не разбрасываться		
3.4. Наличие чувства ответственности		
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного		
4. Знание техники личной работы (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1. Умение организовать рабочее место		
4.2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3. Умение работать с информацией		
4.4. Умение составлять документы		
4.5. Умение говорить по телефону		
4.6 Умение слушать		
4.7. Умение планировать свои дела		
4.8. Знание методов рационализации личного труда		
4.9. Умение пользоваться записной книжкой		
4.10. Умение менять занятия		
4.11 . Знание технологии коммуникаций		
4.12. Умение найти и получить работу ,		
4.13. Умение адаптироваться в коллективе		
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем		

4.15. Умение делегировать полномочия		
5. Самоорганизация личного здоровья (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)		
5.1. Физические нагрузки		
5.2. Правильное питание		
5.3. Сон		
5.4. Дыхание		
5.5. Водные процедуры		
5.6. Закаливание		
5.7. Борьба с шумом		
5.8. Тренированность нервной системы		
5.9. Умение расслабляться		
5.10. Отказ от вредных привычек		
5.11 . Режим труда и отдыха		
6. Эмоционально-волевой потенциал (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)		
6.1. Воля		
6.2. Трудолюбие		
6.3. Упорство в работе		
6.4. Целеустремленность		
6.5. Решительность		
6.6. Напористость		
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8. Оптимизм и жизнерадостность		
6.9. Увлеченность работой		
6.10. Преданность работе и коллективу		
6.11. Семейное благополучие		
6.12. Уверенность в самом себе		
6.13. Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности (способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)		
7.1. Знание функций самоконтроля		
7.2. Контроль процессов		
7.3. Контроль времени		
7.4. Контроль результатов		
7.5. Самоконтроль дня		
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Контрольные вопросы

1. Что такое персональный менеджмент?
2. Перечислите основные сферы деятельности менеджера.
3. В чем заключается основная цель самоменеджмента?
4. Перечислите основные преимущества самоменеджмента.
5. Что следует понимать под «личной организованностью» менеджера?
6. Что должен знать и уметь современный руководитель в сфере персонального менеджмента?

Рекомендуемая литература

Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, 1995. - 267 с.

Макаревич А.М. Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 2.

Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. - 256 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ПГАСА, 1999. - 339 С.

Саймоне Р., Давила А. Какова эффективность вашего менеджмента? // Социальные и гуманитарные науки. — 1999. — № 2.

Фейтс Б. Как стать хорошим менеджером? // Московские новости. - 1998, 20-27 сент.