**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА СУЩНОСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Сущность, цели и функции самоменеджмента

1.2 Концепции самоменеджмента

1.3 Слагаемые эффективного самоменеджмента

2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Этика и социальная ответственность менеджера

2.2 Эффективное использование рабочего времени

2.3 Организация выступлений

2.4 Организация совещаний и приемы ведения деловых бесед

3. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАВЫКОВ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Особенности самоменеджмента в зарубежных странах

3.2 Самоменеджмент в России

3.3 Практические приемы самоменеджмента

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время менеджмент стал одним из важнейших атрибутов новой жизни нашей страны. Менеджмент в широком смысле – это управление организациями любой формы в условиях рынка и сопутствующего ему гражданского демократического общества. Выделившаяся из широкой области менеджмента как науки и искусства управления тема самоменеджмента является весьма актуальной в настоящий момент времени. Появление самоменеджмента как такового продиктовано объективно складывающейся управленческой средой в стране, ускоренными темпами жизни и усиливающимся давлением внешней среды управления, также можно отметить влияние постоянно обновляющихся технологий управления, методик, открытий в сфере психологической науки. Каждому человеку вообще и в особенности тому, кто готовит себя к работе организатора-менеджера или уже является таковым, в первую очередь, необходимо уметь превратить ситуацию, для которой типична неупорядоченность действий, обусловленная внешними обстоятельствами, в ситуацию направленных и выполнимых задач. Даже в ситуации цейтнота можно благодаря последовательному планированию времени и использованию методов научной организации труда лучше осуществлять свою деятельность, каждый день выделяя резерв времени (в том числе и для досуга) для действительно руководящих функций.

Нельзя не принять во внимание тот факт, что изменения в повседневной жизни и в управленческой сфере в частности повышают требования к управленческому персоналу, его профессионализму, обучению и переподготовке. Организации не могут взять на себя развитие всех навыков у всех менеджеров. Как отметили М. Вудкок и Д. Френсис [4, с. 26], это привело бы к истощению ресурсов организации и подрыву ее стабильности. Поэтому поддержание своего постоянного роста и развития становится необходимостью каждого менеджера. Эту задачу и должен выполнять самоменеджмент.

Самоменеджмент изучает способы и технологии повышения эффективности управленческой деятельности руководителя. В его круг входит огромное количество направлений, связанных с планированием, использованием рабочего времени, проведением совещаний, способам самоконтроля и самомотивации и т.д. В данной работе акцент делается на изучении этики менеджера, правильном и действенном использовании рабочего времени, даются рекомендации по проведению выступлений, совещаний. Представляется, что данные вопросы будут занимать центральное место в планировании управленческой карьеры.

В настоящей работе рассмотрены различные концепции самоменеджмента, такие как подход Зайверта [5, с. 7-4], на основе которого излагается сущность и функции самоменеджмента; исследована теория ограничений М. Вудкока и Д. Френсиса; дается анализ отечественных теорий; акцентируется внимание на концепции, направленной именно на карьеру, которая разработана немецкими авторами Швальбе. Слагаемые эффективного самоменеджмента раскрываются в работе К. Кинана «Самоменеджмент» [8, с. 38-49]. Этика и социальная ответственность менеджера проанализированы на основе исследований заслуженного деятеля науки России и профессора В.А. Абчука. Методы эффективного использования рабочего времени, организации выступлений и деловых совещаний подробно описаны Шейновым, Робинсом и Шипуновым. Далее в работе дается рассмотрение практического подхода к самоменеджменту, его недостатков и достоинств в зарубежных странах и России, дано описание применения приемов самоменеджмента на практике. Внимание уделено именно приему так называемого рефрейминга, психологическому методу решения проблем, а также даны советы, помогающие справляться управленцу справляться с негативной информацией.

Объектом исследования является менеджмент как наука и искусство управления в современном мире. Предмет исследования – это проблема самоменеджмента как нового направления в традиционном менеджменте.

Структура данной работы включает в себя такие разделы, как: современные научные взгляды на сущность самоменеджмента (рассмотрены в отдельном порядке сущность, цели и функции самоменеджмента, концепции самоменеджмента, слагаемые эффективного самоменеджмента); основные составляющие самоменеджмента (дается изложение описания этики и социальной отвественности менеджера, эффективного использования рабочего времени, организации выступлений и проведения совещаний и приемов ведения деловых бесед); в практической части работы охарактеризованы особенности самоменеджмента в зарубежных странах, освещается самоменеджмент в России и значительный акцент сделан на практических приемах самоменеджмента.

Цель исследования – осуществление помощи в закреплении навыков и приемов эффективного самоменеджмента. Цель достигается за счет ряда задач, выполнение которых предусматривает:

- обоснование понятие сущности и механизма функционирования самоменеджмента;

- анализ современных зарубежных и российских концепций самоменеджмента;

- выявление слагаемых эффективного самоменеджмента;

- описание этики и социальной ответственности менеджера;

- рекомендации по эффективному использованию рабочего времени;

- советы, применимые к организации выступлений, а также к проведению совещаний и приемам ведения деловых бесед;

- применение методов самоменеджмента на практике.

**1. СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА СУЩНОСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1 Сущность, цели и функции самоменеджмента**

Начало научного осмысления проблемы самоменеджмента в отечественной управленческой и социологической литературе можно отнести к середине 90-ых годов. В одной из первых публикаций на эту тему В. Карпичевым была предпринята попытка «введения в проблему» самоменеджмента, выдвинуты на обсуждение некоторые контуры модели самоменеджмента. Несколько ранее понятие «самоменеджмент» было введено в научный оборот Л. Зайвертом, руководителем Института рационального использования времени в Германии. Интерес к этой проблеме не случаен. Он обусловлен логикой развития управленческих знаний.

Самоменеджмент как новое направление в современном менеджменте возник в ответ на изменения в управленческой ситуации в мире:

возрастание масштабов и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе требуют от менеджеров освоения новых подходов и навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставания, непрерывности саморазвития;

нарастание неопределенности, давления и напряженности в различных формах жизнедеятельности организаций и связанных с этим стрессов требуют от менеджеров умения управлять собой;

превращение творческого потенциала работника в самый ценный капитал организации выдвигает требование сохранения и развития этого потенциала, в том числе и самими работниками;

исчерпание возможности многих традиционных школ и методов управления ставит менеджеров перед необходимостью освоения современных управленческих приемов переоценки своего потенциала и работы над его развитием.

Очень важным фактом является то, что потребность в мотивации творческого потенциала каждого работника и невозможность удовлетворить ее в рамках традиционного менеджмента и усилиями самих организаций вызвали к жизни процесс социологизации и психологизации менеджмента, на волне которого и возникло направление самоменеджмента, открывающее перспективы для исследования и практической реализации индивидуальной деловой карьеры.

Теперь необходимо определить сущность самого понятия «самоменеджмент». Самоменеджмент – это последовательное и направленное применение испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального, осмысленного использования своего времени.

Соответственно основная цель самоменеджмента – максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента представлен как своего рода круг правил, наглядно демонстрирующих связи между отдельными функциями самоменеджмента (рисунок 1)

Для каждой функции разработаны рабочие приемы и методы ее реализации, а также ожидаемый результат в виде выигрыша во времени. Все они составляют технику самоменеджмента.

Как видно из схемы, изображены два круга, включающие функции самоменеджмента, – внутренний и внешний.

самоменеджмент деловой этика

Рисунок 1.1 – Круг правил

Во внешнем круге обозначены пять правил:

1 – постановка целей (анализ и формирование личных целей);

2 – планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);

3 – принятие решений (принятие решений по предстоящим делам);

4 – реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса для осуществления поставленных задач);

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

Во внутреннем круге размещена функция 6 – информация и коммуникация (поиск и обмен информацией, осуществление коммуникационных связей, необходимое на всех фазах процесса самоменеджмента).

**1.2 Концепции самоменеджмента**

Первая концепция, рассматриваемая в данной работе, разработана Л. Зайвертом. Он выделяет 6 вышеуказанных функций самоменеджмента (постановка целей, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникация). Составлены методические рекомендации по использованию приемов и методов реализации каждой из этих функций.

К преимуществам самоменеджмента Зайверт относит:

1. выполнение работы с меньшими затратами;
2. лучшая организация труда;
3. лучшие затраты труда;
4. меньше спешки и стрессов;
5. больше удовлетворения от работы;
6. большая мотивация труда;
7. повышение квалификации;
8. меньшая загруженность работой;
9. меньше ошибок при выполнении своих функций;
10. достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Главным преимуществом Зайверт считает рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса – собственного времени.

Оценивая полезность этой концепции самоменеджмента, стоит сразу оговориться, что проблемы карьеры в ней не рассматриваются. Вместе с тем ее практическая полезность для осуществления деловой карьеры не вызывает сомнения и состоит в следующем:

А) дает целостное представление о сущности самоменеджмента, начиная от его определения, через выделение функций, целей, техники самоменеджмента, и указывая на преимущества;

Б) нацеливает на индивидуальную управленческую деятельность в каждом из основных составных элементов самоменеджмента – постановке целей, планировании, принятии решений, реализации и организации, контроле в сочетании с информацией и коммуникацией в каждом из элементов, т. е налицо опора на классическую теорию менеджмента, его индивидуализация;

В) ориентирует на самооценку потенциала менеджера в каждой из функций, позволяет сравнить результат с требуемой нормой, рекомендует, как практически улучшить результат;

Г) предлагаемая логика реализации самоменеджмента рассчитана на самообучение рациональному использованию времени, целеустремленной плановой, уверенной работе с уменьшением угрозы стрессов и ежедневным достижением успеха, эквивалентом которого может служить высвобожденное личное время.

Как итог эта концепция и техника менеджмента может быть использована для самоменеджмента деловой карьеры в той его части, где речь идет о самооценке своих деловых качеств и их саморазвитии как предпосылке достижения успеха на каждом месте работы, о сокращении времени освоения работы (очередной ступени карьеры). Вместе с тем деловая карьера – это специфический объект управления (и самоуправления). Поэтому универсальные методы и приемы самоменеджмента не в состоянии обеспечить его эффективность в данном случае, поскольку не опираются на знание сущности и социальных механизмов деловой карьеры. Кроме того, фактор времени не всегда пригоден в качестве интегрального критерия успеха деловой карьеры: как известно, стремительная вертикальная карьера таит в себе опасность срывов и падений.

Вторая концепция самоменджмента (авторы – М. Вудкок и Д. Френсис) построена на идее ограничений. Под ограничением понимают фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы» организации в целом, группы или индивида. Теория ограничений предлагает в качестве быстрейшего и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Авторы полагают, что внимание нужно сосредотачивать на том, что препятствует полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе.

Ориентиром в саморазвитии служат критерии эффективного управления, которое требует у менеджера наличия:

способности управлять собой;

разумных личных ценностей;

четких личных целей;

упора на постоянный личный рост;

навыка решать проблемы;

изобретательности и способности к инновациям;

высокой способности влиять на окружающих;

знания современных управленческих подходов;

способности руководить;

умения обучать и развивать подчиненных;

способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Перечисленные критерии обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из указанных навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. В связи с этим авторами определены соответствующие ограничения, препятствующие деловой карьере.

1) Неумение управлять собой проявляется в том, что руководители рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Они не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, не способны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, можно сказать, что они ограничены неспособность управлять собой.

2) Размытые личные ценности свойственны менеджерам, для которых не ясны собственные основные принципы или последние у них непостоянны, либо тем, чьи ценности не соответствуют времени. Такие менеджеры ограничены размытостью личных ценностей.

3) Смутные личные цели присущи менеджерам, не способным определять цели или стремящимся к недостижимым либо к нежелательным целям. Они недооценивают альтернативные варианты и упускают поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы расходуют все время и силы. Подобные менеджеры ограничены нечеткостью личных целей.

4) Остановленное саморазвитие встречается у тех менеджеров, которые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную гибкость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем более, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5) Недостаточность навыка решать проблемы обнаруживается у тех менеджеров, которые не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Эти менеджеры ограничены недостаточностью навыка решать проблемы.

6) Недостаток творческого подхода присущ менеджерам, не знакомым с методами повышения изобретательности или же считающими их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководители, не желающие из-за трудностей экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход к работе, ограничены недостатком творческого подхода.

7) Неумение влиять на людей присуще тем менеджерам, которые не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Недостаточно настойчивые руководители с недостаточно развитым умением выражать себя и слушать других, не устанавливающие взаимодействие с людьми, ограничены неумением влиять на окружающих.

8) Недостаточное понимание особенностей управленческого труда свойственно руководителям, которые не стремятся устанавливать обратные связи, не способны заинтересовать своих подчиненных перспективой выделения себя среди других. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и управленческих стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9) Слабые навыки руководства менеджера проявляются в результатах работы и взаимоотношениях подчиненных в группах. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения оставляют желать лучшего. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджеры, не умеющие добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничены недостатком способности руководить.

10) Неумение обучать обнаруживается у менеджеров, не способных помочь подчиненным в саморазвитии. Требования по их обучению четко не определяются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджеры, которым не хватает способности или желания помогать совершенствованию других, ограничены неумением обучать.

11) Низкая способность формировать коллектив присуща руководителю тогда, когда ему не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Менеджеры, не создающие благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, ограничены низким умением сформировать группу.

Как видно, каждое из ограничений, будучи преодоленным в результате самоменеджмента, способствует повышению профессионального управленческого и творческого потенциала работника и тем самым увеличивает его шансы и перспективы успешной деловой карьеры.

Переходя к рассмотрению отечественных концепций самоменеджмента, заметим, что большинство из них носит прикладной, практический характер; в них имеется центральная идея, для реализации которой формируется блок технологий самоменеджмента. В отличие от них Карпичев предпринял попытку обозначить контуры как бы междисциплинарной модели самоменеджмента, опирающейся на совокупность человековедческих наук [7, с.103-106]. Контуры модели очерчены следующими концептуальными положениями.

1. Острая необходимость в рациональной организации самодеятельности индивида, создании личностных предпосылок для выполнения управленческих функций вызвана все более усложняющейся человеческой деятельностью.

2. Самоменеджмент – система, к которой вполне подходит определение «управляемая анархия». Самоменеджмент направлен на субъект управления и раскрывается такими понятиями, как самоуправление, самоорганизация, саморегуляция, самовоспитание.

3. Самоменеджмент – это многоуровневый процесс самодеятельности, возвышения личности. Он представляет собой смену состояний, качеств. Эффективный самоменеджмент «вписан» в человеческую природу (биоритмы, генетическая программа), тесно связан с организацией (людей, вещей, идей, отношений), социальным управлением.

4. Самоменеджмент предполагает опережающее отражение действительности. Для него характерно управление по слабым сигналам, ориентация на стратегические неожиданности.

5. Самоменеджмент – это способ организации жизни. Его нельзя воспринимать как элементарный набор тех или иных правил, зафиксированных житейской мудростью в пословицах и поговорках. Он исходит их факта уникальности индивидуальной жизни. Построенный на плюралистических системах ценностей, самоменеджмент тесно соприкасается и с религиозным способом организации жизни, особенно в плане поиска новых возможностей, укрепления духа и воли, упрощения неадекватных желаний, обогащения жизненных представлений.

6. Самоменеджмент всегда ситуативен, разрушает любой стереотип. Это искусство открывания себя в мире.

Конечно, предложенные контуры модели нуждаются в дальнейшей углубленной переработке, некоторые предложения не выглядят бесспорными.

Еще одна концепция самоменеджмента основана на идее культуры деловой жизни, постижение которой и является целью самоменеджмента. Через определение культуры автор концепции А. Хроленко раскрывает структуру целевых ориентиров самоменеджмента, которые проявляются в умении жить с согласии с другими, вести беседу и организовывать совещание, писать личные и деловые письма, слушать и слышать человека, организовывать свою жизнь и отдых [13, с. 21-35]. В соответствии с таким пониманием самоменеджмент представляет собой набор полезных сентенций, рассуждений и практических деловых советов для повышения своего уровня деловой культуры в различных ее аспектах. Речь идет о технике личной работы, культуре делового письма, культуре взаимоотношений с людьми, искусстве деловой беседы, организации делового совещания, методике выступления, образе жизни менеджера.

Связь самоменеджмента с деловой культурой прослеживается в том, что расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по совершенствованию своих деловых качеств создает основу для служебного роста.

Очевидно, и эта концепция самоменеджмента оказывает косвенное влияние на карьеру – через повышение делового потенциала работника. В то же время в ней отсутствует блок самооценки, что делает методические советы пригодными для «общего употребления» без учета возможностей и направленности конкретной личности. К тому же остаются неучтенными механизмы и закономерности процесса деловой карьеры.

Следующая анализируемая концепция, которой завершается рассмотрение научных идей самоменеджмента, наиболее именно сориентирована на карьеру. Авторы концепции Бабель и Хайнц Швальбе в качестве центральной составляющей выбрали связь карьеры с успехом [14, с. 33-45]. Именно ориентация на достижение успеха, то есть результата деятельности, соотнесенного с ожиданиями, системой ценностей, жизненными целями индивида, а также получающего положительную общественную и социальную оценку, служит главным мотивом продвижения по ступеням деловой карьеры.

Представляется необходимым отметить справедливость наблюдения авторов, что люди, ориентирующиеся на успех, надеются прежде всего на свои деловые качества. Поэтому путь к успеху лежит через самопознание и совершенствование своих качеств. Но тренировка способностей, которые даны от природы, или совершенствование личностных качеств – это еще половина дела, важно уметь трансформировать результаты, добытые упорным трудом самосовершенствования, в деловой или профессиональный успех. Для этого необходима личная концепция деловой карьеры, объективно учитывающая собственные достоинства и недостатки и ориентированная на свои представления об успехе. Такая концепция может быть разработана на основе изучения ответов на следующие вопросы:

- какие усилия работник готов затратить для достижения успеха?

- готов ли он работать самостоятельно или под началом?

- в какой степени он готов рисковать ради успеха?

- какой путь более приемлем – предпринимательская или служебная карьера?

Предлагаются деловые советы по организации своего дела в сложных рыночных условиях современной экономики.

Таким образом, эта концепция ценна своей нацеленностью на успех как результат и критерий деловой карьеры. При этом работа по саморазвитию приобретает направленность на достижение делового или профессионального успеха, что придает ей сильную мотивацию. В то же время недостает подкрепления общих практических советов методиками и тестами самооценки, технологиями саморазвития и другими психолого-педагогическими инструментами работы над собой по осуществлению карьеры.

Таким образом, вряд ли какая-либо из проанализированных концепций самоменеджмента может быть предложена в качестве достаточно обоснованной и эффективной методики управления собственной карьерой. Хотя, вне сомнений, каждая из них предлагает немало полезных методов, приемов, советов и рекомендаций, которые можно использовать в самоменеджменте деловой карьеры.

**1.3 Слагаемые эффективного самоменеджмента**

Для того чтобы научиться эффективно управлять собой, необходимо приложить усилия и потратить немало сил и времени. Рассматриваются составляющие эффективного самоменеджмента, предложенные Кейт Кинан, дипломированным психологом [8, с. 38-49].

1) **Самооценка.** Самооценка играет очень важную роль в самоменеджменте. Если у человека заниженная самооценка, то ему даже не придет в голову мысль о необходимости научиться управлять собой. Если человек сам себя не ценит, почему его должны ценить другие?

Рекомендуется составить список того, что человеку самому в себе нравится, а что нет. Безусловно, осознание собственных достоинств дает человеку уверенность в себе. А недостатки можно воспринимать как нечто неизбежное – как часть себя самого – или можно попытаться от них избавиться.

Необходимо научиться ценить себя. Никто не сможет заставить человека ценить самого себя, если он сам этого не захочет. А еще он не будет всерьез воспринимать похвалу окружающих, потому что не будет уверен в том, заслужил ли он ее.

Только свои собственные достижения могут повысить самооценку. Кинан рекомендует начать с малого:

приходить вовремя на работу;

выполнять задания в срок;

выполнять обещания;

выполнить хотя бы одно задание, которое совсем не хотелось делать;

закончить то, что когда-то начали и никак не могли закончить.

Уверенность в себе появится только с возникновением собственных стандартов. Необходимо придерживаться их. Достигнув определенных результатов, человек начнет воспринимать признание окружающих как награду за выполнение даже незначительных заданий и при этом будет уверен, что похвала заслужена. Следует помнить, что никто не сможет унизить человека без его негласного позволения на то. Высокая самооценка дает его обладателю уверенность в себе и способствует достижению успеха.

2) **Умение постоять за себя.** Часто людям очень трудно сделать две вещи – настоять на своем и сказать «нет», поскольку они думают, что навязывают свою точку зрения окружающим.

а) *умение настоять на своем*. Если человек к чему-то стремится и старается всеми силами этого достичь, то обычно он испытывает чувство некоторого беспокойства, вызванное предчувствием отказа. Риск отказа всегда возможен, но нужно быть к этому готовыми, что потом не расстраиваться.

От того, как человек выразит свое желание, зависит многое. Сказать «Это неплохая идея, но…» лучше, чем «Я хочу, чтобы…» Еще больше шансов на успех появится, если сказать «Я знаю, что Вы заняты, но я просил Вас…», а не «Почему Вы не выполнили задание, о котором я Вас просил?»

У человека, не привыкшего настаивать на своем – если все получается именно так, как он хотел, - может возникнуть чувство вины. Нужно научиться избавляться от этого чувства. Воспринимать свои права как должное, не более.

б) *умение сказать «нет».* Основная проблема большинства людей – это неумение отказывать. Для того чтобы не приходилось очень часто говорить «нет», человеку нужно подумать, почему именно к нему обращаются с просьбами. Может быть, потому, что он хороший человек, или потому, что он очень мягкий человек, который всегда поможет и справится с любыми трудностями. Возможно, данный человек очень ответственный, и все задания выполняет вовремя – иногда даже в ущерб себе. А может, другие люди более настойчивы или эгоистичны.

Следует проанализировать, часто ли человек оказывает помощь другим. Выполняя дополнительное задание, человек тратит свое драгоценное время. Нужно попытаться объяснить людям, где можно найти необходимую информацию, и рассказать, как выполнить вызвавшую затруднение задачу. Эта стратегия имеет два преимущества:

- человеку не придется выполнять чужую задачу;

- другие научатся выполнять задание собственными силами и больше не будут надоедать с просьбами.

Обычно человеку очень трудно сказать «нет» - он либо чувствует себя неловко, либо же его просто заставляют это сделать, не предоставляя даже права выбора. Кейт Кинан советует не бояться говорить «нет», но учит делать это конструктивно. При этом рекомендует стараться помогать дельным советом, который облегчит решение возникшей проблемы. Всегда стоит помнить: если к человеку обращаются с просьбой, и он говорит твердым голосом: «Нет, я не могу помочь, но я могу предложить…», то его никогда не заставят делать то, что не входит в круг его обязанностей.

Если человек не должен что-то делать и говорит «нет», а в ответ проситель делает вид, что его не понимает, не надо бояться снова сказать: «Это не входит в мои обязанности. Делать этого я не буду». Если позволить «сесть себе на голову», люди будут постоянно обращаться с просьбами. Но этого можно избежать, научившись говорить «нет». И вполне возможно избавиться от ненужных хлопот. Необходимо уметь твердо сказать «нет», и люди будут обращаться с просьбами все реже. Они поймут, что человек ценит себя и свое время.

3) **Умение быть настойчивым.** Приняв решение, нужно немедленно действовать. Только так можно добиться хороших результатов. Преуспевают не только умные и удачливые люди. Добиться успеха может каждый, кто постоянно работает и настойчиво стремится к достижению поставленных целей. Безусловно, человек должен быть на сто процентов уверен в необходимости осуществления той или иной задачи. Он должен добиваться своего, преодолевая возникающие преграды и препятствия. При этом, конечно, можно услышать и негативные отзывы относительно своих действий, найдется множество причин доказать неосуществимость плана. Но если человек твердо уверен в правильности своего решения, это не должно ему помешать. Поэтому необходимо полагаться только на себя и упорно добиваться поставленных целей. Настойчивость – качество, которое необходимо постоянно развивать и воспитывать. Можно достичь потрясающих результатов, поверив в успех и продолжая начатое дело. Нужно помнить, что «вода камень точит».

4) **Умение справляться со стрессом.** Первобытные люди были охотниками-собирателями. Они обеспечивали себя всем необходимым, охотясь на диких животных, сражаясь с другими племенами, постоянно борясь за выживание. Они жили в постоянном страхе и гневе. Страх и гнев до сих пор неотъемлемые части человеческой сущности. Но человек устроен так, что может справиться с этими чувствами. В ответ на угрозу опасности человеческий организм готовится к двум видам защитной реакции:

- к борьбе – смелый и решительный человек справится с ситуацией (либо же у него просто не будет другого выбора;

- к побегу – если благоразумнее избежать грозящей опасности.

Подобный механизм реагирования приводит к возникновению стресса, потому что способствует накоплению негативной энергии, которой не всегда можно дать выход. Таким образом, человек оказывается в стрессовой ситуации.

Панацея от стресса реально существует. Обычно вовлечение в какую-нибудь деятельность помогает избавиться от стресса. Есть три прекрасных способа избавления от стресса:

1) Физические нагрузки снимают напряжение и помогают вернуться к нормальному состоянию.

2) Общение с окружающими, дружеская беседа и смех дают выход негативной энергии.

3) Составление различных планов помогает отвлечься, заставляет задуматься и таким образом направить энергию в другое русло, хотя это и не самый эффективный способ избавиться от стресса.

Можно использовать каждый метод отдельно, но их комбинирование способствует достижению лучших результатов.

Кому-то может показаться странным расходовать физическую энергию на снятие стресса. Но ведь нет необходимости радикально менять образ жизни. Просто можно сделать свои будни более активными, и это поможет избавиться от переизбытка энергии. Психолог рекомендует:

- пройтись пешком;

- сходить в бассейн;

- посетить тренажерный зал или просто сделать зарядку – это улучшает фигуру и способствует поднятию жизненного тонуса.

Снять напряжение могут и другие виды физических нагрузок: теннис, сквош и т. д. Нужно подобрать тот вид занятий, который человеку по душе. Даже при небольших усилиях результат не заставит себя ждать.

**2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

**2.1 Этика и социальная ответственность менеджера**

**Этика** – это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к родине, обществу, государству, друг к другу.

Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к менеджменту это принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти. Принципы, устанавливающие, что хорошо в поведении менеджера, а что – плохо, что может и должен он делать с точки зрения морали, а что не должен, даже если это и не нарушает закона.

В отличие от нормативного поведения менеджера, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы не могут быть закреплены законодательно и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации.

В качестве неэтичного менеджментаможно привести следующие достаточно распространенные явления, которые предложены В. А. Абчуком [1, с. 252]:

- выбор в качестве целей организации заведомо аморальных ориентиров в надежде, что процесс их достижения будет вполне этичным («средства оправдывают цель»);

- неэтичные методы достижения весьма благородных целей («цель оправдывает средства»).

В ряде случаев этические нормы соответствуют нормативным, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично).

Аморальными и одновременно противоречащими закону являются обман, мошенничество, коррупция, воровство, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, сознательное нарушение правил техники безопасности.

В большинстве случаев этичное поведение менеджера не регламентируется законодательно. Примерами нарушения моральных норм, не влекущего за собой уголовного преследования, но тем не менее недопустимого в менеджменте, могут служить [1, с. 252]:

– утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме);

– пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;

– несоблюдение данного слова;

– нарушение устной договоренности;

– аморальное поведение в быту;

– подбор кадров по принципу знакомства;

– сплетни, инсинуации (злокозненные слухи);

– унижение подчиненных;

– унижение перед начальниками;

– отказ от принятых обязательств;

– получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;

– раскрытие служебных и коммерческих секретов;

– раскрытие источника информации, полученной доверительным путем;

– невозвращение долга в срок.

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также экономическое развитие предъявляет к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Сегодня в круг этических норм менеджментавходят:

– нетерпимость к классовому, расовому или национальному антагонизму;

– уважение к женщине, признание ее равноправия с мужчиной;

– уважение к ветеранам и старикам;

– уважение к властям и руководителям;

– уважение к результатам чужого труда;

– уважение к чужому горю;

– стремление к чистоте и порядку;

– опрятность в одежде.

Нарушением этических норм считается:

– неуважение к чужим физическим недостаткам;

– неуважение к чужому мнению (если оно не совпадает с Вашим);

– неуважение к науке, образованности, чужому опыту;

– нарушение правил общественного поведения;

– обсуждение качеств и поступков человека в его отсутствие;

– невыдержанность, грубость, брань.

Прямой обязанностью менеджера является приобщение персонала организации (и прежде всего самого себя) к этическому поведению. Для этого должна планироваться и систематически проводиться работа по изучению этики менеджмента, нравственному воспитанию коллектива, контролю за соблюдением этических норм.

Для проведения указанной работы в организации могут создаваться специальные комиссии по этикессоответствующими полномочиями. В некоторых организациях функции такой комиссии возлагаются на особое должностное лицо – адвоката по этике. О нем говорят, что он является как бы «этической совестью организации». Комиссии по этике создаются также при объединениях предпринимателей и менеджеров, общественных организациях, работающих в экономической сфере, и т. д. Роль этих комиссий весьма велика, а авторитет непререкаем. В состав комиссий входят наиболее уважаемые, авторитетные бизнесмены, менеджеры, адвокаты. Решение комиссии по этике, содержащее осуждение менеджера за неэтичное поведение, равносильно приговору, не подлежащему обжалованию. Оно способно навсегда подорвать деловую репутацию и поставить крест на карьере менеджера.

Наряду с необходимостью соблюдения этических норм важнейшей нравственной задачей, решаемой менеджером, является проблема его социальной ответственности.

**Социальная ответственность менеджера** (менеджмента) предполагает выполнение его организацией определенных обязанностей перед обществом, необходимость добровольно участвовать в решении социальных проблем населения той страны, в которой он работает. Поскольку социальная ответственность является сугубо добровольной, она существенно отличается от нормативной, законодательно закрепленной юридической ответственности менеджера. Рассмотрим ее основные отличительные качества.

1. *Сложность.* Поскольку социальная ответственность в отличие от юридической не имеет строгой нормативной регламентации, реализация ее слабо разработана, во многом носит вкусовой характер, менеджер к ней плохо подготовлен.

2. *Неясные последствия.* Многие важные акты проявления социальной ответственности не имеют достаточной законодательной базы (например, меценатство, благотворительность) и поэтому их экономические последствия порой не ясны менеджеру. Это вызывает у него опасения и как следствие – отказ от их осуществления.

3. *Потеря конкурентоспособности.* Расходуя средства на социальные программы, менеджер вынужден включать дополнительные издержки в цену товаров и услуг, давая тем самым преимущества своим конкурентам.

4. *Отступление от главной цели менеджмента.* Занимаясь бесплатными социальными программами, организация вынуждена отклоняться от своей главной рыночной задачи – максимизации прибыли. Это может привести к необходимости частичного отказа от производства высококачественных товаров, ухода с выгодных рынков сбыта и т. п.

5. *Моральное давление.* Реализация социальной ответственности инициируется и сопровождается моральным давлением общества. При этом нарушается важнейший принцип рынка – рыночная свобода. Организация в ряде случаев теряет возможность принимать экономические решения исключительно по своей воле.

6*. Дополнительный маневр ресурсами.* Социальные программы дают возможность использовать для них ту часть ресурсов организации, которая в данный момент не выгодна для целей бизнеса.

7. *Возможность получения государственных льгот.* Социальная деятельность организации, как правило, встречает ответную реакцию государства в виде всевозможных льгот и других форм поддержки (преимущество в госзаказах, освобождение от части пошлин, арендной платы и т. д.).

8. *Благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат.* Социальная деятельность организации поднимает ее авторитет в глазах общества и предпринимательских кругах, что в стратегическом плане создает благоприятные условия для инноваций и бизнеса.

9. *Возможность выбора программ.* Будучи добровольной, социальная деятельность предоставляет менеджеру свободный выбор объектов социальной поддержки, ее характера, не требующий какого-либо отчета.

**2.2 Эффективное использование рабочего времени**

Проблема недостающего времени заботит всех. В.П. Шейнов отмечает, что по результатам исследований социологов совершенно справедливо утверждение: «Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать» [15, с. 115]. Время представляет собой уникальный ресурс, поскольку, если оно потрачено впустую, эту потерю восполнить невозможно. Управлением временем – это персональная форма эффективного планирования временных затрат. Суть управления временем заключается в его максимально эффективном использовании.

Выделяют два основных вида непроизводительного расходования рабочего времени. Они делятся на:

зависящие от работника – недостаток опыта, недостаточный уровень образования или квалификации, неорганизованность и нерациональный распорядок дня;

не зависящие от работника – избыток совещаний, вызовы к руководству и ожидание приема, ненужная отчетность; исполнение несвойственных функций.

Четкое планирование работы должно обеспечить эффективность использования рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить свои силы после работы для успешного продолжения деятельности.

Можно выделить 10 правил эффективной организации времени. Итак, рекомендуется:

**Правило 1.** Составить план дня с указанием перечня дел в порядке их важности. Когда люди тратят время на планирование времени, его становится больше. «Прежде чем преступать за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов».

Рекомендуется выписать в блокнот дела на день (неделю) в порядке приоритетов:

1. важные дела (в порядке их важности)
2. срочные дела (в порядке их срочности)
3. текущие, несрочные дела (в порядке важности)

**Правило 2.** Браться прежде всего за важные и срочные дела. Обычно 80% времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности дня не более 20%. И, наоборот, из 10 дел всегда найдется 2-3, сделав которые, человек уже будет доволен своим днем. Не стоит давать обстоятельствам «сталкивать» себя с намеченного пути. Авторы советуют переходить к менее важным и к менее срочным делам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все возможное.

**Правило 3.** Спрятаться от «текучки», уединиться хотя бы на 1 час. Количество обращений к управленцу очень велико. Средний интервал между обращениями – не более 8 минут. Однако если учесть, что значительная часть времени уходит на совещания, ходьбу по кабинетам и т. д., то в остальное время эти интервалы значительно меньше. Поэтому не приходиться надеяться на вдумчивое рассмотрение важных дел, требующих значительного времени. Если у управляющего есть секретарь или помощник, то они могут оградить его от многих мелких вопросов. Хороший секретарь экономит руководителю до 30% времени. Практика «закрытых дверей» является единственно приемлемой при написании серьезного документа, решении важного вопроса. Для этого необходимо запереться, отключить телефон, т. е. создать условия для работы!

**Правило 4.** Не распыляться, заниматься в каждый момент только одним делом. Уподобиться песочным часам: они в каждый момент пропускают через свое горлышко только одну песчинку. Пропускать через свое сознание в каждый момент времени только один вопрос – важнейший и не переходить к другому, пока не закончите этот. «Перескакивание» с вопроса на вопрос – это расточительство, поскольку нужно вникать в вопрос – значит тратить дополнительное время. К тому же «перескакивание» быстро утомляет, ухудшает качество работы, увеличивает количество ошибочных действий и решений.

**Правило 5.** Руководителю не следует делать то, что могут сделать его подчиненные. Многие руководители привыкли рассчитывать больше на себя: «не могу никому доверить. Все сделают не так». Вместо этого нужно самокритично сказать: «Не умею организовать свою работу». Но здесь необходимо соблюдать некоторые требования.

Делегирование полномочий. При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответственность, а управленческая остается за руководителем. Вместе с ответственностью он передает и определенные полномочия, то есть право принимать решения и действовать от его лица.

Максимальная свобода в пределах компетенции подчиненного.

Контроль по результату, а не по методам исполнения.

Право на ошибки. Всем свойственно ошибаться. Если этого права лишить подчиненного, то он будет поставлен в худшие по сравнению с руководителем условия и лишен инициативы.

Продуманный выбор исполнителей. Поручать тому, кто имеет большие возможности исполнить поручение на должном уровне.

Четкость задания. Необходимо позаботиться о проверке в тактичной форме того, понял ли сотрудник, получающий задание, как оно должно быть выполнено.

**Правило 6.** Оптимизировать систему контроля. При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает любые усилия руководителя бесплодными, а результаты его деятельности – плачевными. Однако и чрезмерный контроль не годится. Во-первых, отнимает много времени у руководителя, и, во-вторых, чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы подчиненных, к привычке не делать ни шага без санкции руководителя.

Нужно найти золотую середину. Можно воспользоваться двухзвенную систему:

систематический контроль каждого подчиненного осуществлять по ключевым точкам (выделить ключевые моменты в действиях и обязать его регулярно информировать о них).

раз в месяц проверять исполнительность и ответственность каждого подчиненного путем скрупулезной ревизии выполнения им одной из его основных функций.

Это позволит: составить объективное мнение о работе сотрудника, быть в курсе дел, держать подчиненного в состоянии уверенности.

**Правило 7.** Не умножать количество бумаг на столе. Обычно по 80% бумаг может быть принято решение с первого прочтения – стоит лишь немного подумать над каждой из них. Стопки бумаг на столе говорят и неорганизованности менеджера и незнании им законов психологии. Вид стола не должен отвлекать от решения задач.

**Правило 8.** Рационализировать технику чтения. Наиболее радикальное средство – освоить технику быстрого чтения. Это позволит тратить на чтение документов в 3-5 раз меньше времени. Но имеются и другие способы при работе с бумагами:

1. пусть первый просмотр корреспонденции производит секретарь, который направит документ в соответствующее подразделение;
2. можно поручить готовить для руководителя обзоры и новинок литературы по специальности менеджера.

**Правило 9.** Экономить время на совещаниях. Совещания необходимо собирать только при наличии двух условий:

- без него не обойтись;

- оно подготовлено.

Очень важно заранее позаботиться о том, чтобы были подготовлены цели совещания, круг участников, определена продолжительность, ответственные.

**Правило 10**. Использовать эффект 7 «мелочей»:

1) Записывать полезную информацию, не надеяться на память;

2) Использовать для работы и чтения время ожидания приема, в очереди;

3) Всегда носить с собой блокнот и ручку;

4) Не тратить время на сетования по поводу неудач;

5) Анализировать свои привычки и наклонности, чтобы избавляться от вредных;

6) Не считать, что методы и приемы Вашей работы – самые лучшие;

7) Решив трудную задачу, наградить себя кратким отдыхом.

**2.3 Организация выступлений**

Руководитель должен владеть деловым красноречием. Без этого нельзя оперативно и эффективно управлять коллективом. Слова руководителя должны характеризовать деловитость, лаконичность, взвешенность, емкость, полный отказ от штампа, умение предельно доходчиво, точно, ясно, увлекательно сказать о самых сложных и серьезных вещах. Вместе с этим необходимо отказать от лишних выступлений, ничего не дающих слушателям, выступлений «по бумажке».

Замечено, что на современную публику особенно благоприятно действует импровизированная речь, когда оратор, отталкиваясь от текста, свободно, на глазах собеседников развивает мысль, аргументирует, спорит, проявляя при этом глубокую убежденность, эрудицию, увлеченность.

Импровизированная речь пригодна не только на выступлениях в прениях на собраниях, для похвальных или ритуальных выступлений, но и для производственных сообщений. Чертами, отличающим импровизированную (свободную) речь от речи «по бумажке», являются:

- отказ оратора от записи текста выступления и зачитывания его;

- использование записей основных пунктов программы речи (тезисов).

При обдумывании плана речи необходимо учитывать следующее: с избытком подбирать материал для выступления, это позволит уверенно обращаться с ним. Уверенность в речи способствует солидные знания в соответствующей области. Если же их нет – провал неизбежен.

При подготовке выступления нужно помнить, каковы круг слушателей (половозрастной состав, интересы), на который рассчитано выступление, причина выступления, его тема и цель. Необходимо тщательно, лаконично спланировать выступление, подумать как сформулировать свои мысли, чтобы раскрыть тему и достичь цели выступления.

Задача оратора в том, чтобы воздействовать на мысли, чувства, желания слушателей.

План выступления, предложенный Шейновым, поможет гладко провести любое выступление [15, с. 120].

*Вступление:* цитаты, пословицы, поговорки, интересные примеры и факты; обоснование темы; утверждения; определения.

*Основная часть:* анализ проблемы; ясность построения, идейное и систематизация содержания, логическое изложение основных и второстепенных вопросов; эмоциональный накал и его усиление; доходчивость; неопровержимость вызовов.

*Заключение:* изложение основной мысли выступления в виде тезисов; заключительные выводы; личное отношение к содержанию речи; указание на нерешенные проблемы и возможные пути и решения; благодарность за внимание.

Выступление не должно быть слишком коротким, не слишком длинным. Основная функция выступления – привлечь внимание слушателей к предмету изложения и наладить контакт с аудиторией.

Успех доклада во многом зависит от того, насколько убедительна его основная часть, но многое зависит и от концовки. Не следует затягивать свою речь.

Далее необходимо проанализировать технические приемы оратора. Особо ярко о технических приемах ораторского искусства пишет Шипунов [16, с. 195].

Хорошее владение речью и голосом – важная составляющая внутренней культуры человека, тем более руководителя. Его голос – составляющая арсенала управленческих средств. Хорошо звучащий голос тонизирует нервную систему говорящего, придает уверенность, создает настроение, а плохо звучащий – наоборот. Овладеть голосом – это значит добиться интонационной подвижности и выразительности речи, уметь полностью нюансами тембра.

В общественной практике и производственной информационной деятельности важны и необходимы выступления по готовым текстам. При этом важно, чтобы выступающий не монотонно считывал свою речь с листа, а стремился к тому, чтобы с помощью характерной манеры изложения превратить написанный текст в действительную и убедительную речь. Некоторые технические приемы помогут оратору изложить свои мысли более убедительно:

А) выбор целесообразного, умеренного темпа. Это важно, когда восприятие и усвоение информации требует усилий. Стоит варьировать темп речи в зависимости от содержания. Не нужно говорить слишком быстро тогда, когда речь транслируется через динамики.

Б) четкое произношение отдельных слов и предложений.

В) визуальный контакт со слушателями, но не с одним. Специалисты рекомендуют пробегать глазами фразу, во время ее произнесения на мгновение отрываться от «шпаргалки» и, обращаясь к слушателям, снова возвращаться к тексту.

Г) использование интонации для выделения отдельных положений. Необходимо выделить существенные моменты. Это поможет аудитории сконцентрироваться на самом важном.

Как же отвечать на вопросы собеседника?

Наряду с живостью и оперативностью ответы на вопросы считаются одним из наиболее трудных способов общения с массами. Задача руководителя, отвечающего на вопросы, сложна, его ответы содержат элементы как диалогической речи с характерными для нее дефицитом времени и быстрой реакцией, так и монологической.

В обстановке демократизации и гласности изменился характер вопросов. Расширился диапазон понятия «острый вопрос». Это не только вопрос, связанный с недостатками в снабжении, торговле, обслуживании, организации. Сегодня «острый вопрос» - это вопрос-критика, вопрос-выступление, вопрос-предложение. И чем больше таких вопросов, тем больше возможностей у менеджера вести откровенный разговор, живую дискуссию с аудиторией.

При этом исключается позиция «конфликтов с аудиторией», «обороны» от острых вопросов с переходом на контратаку; не словесная баталия, а современный поиск решения с учетом поставленных вопросов.

Совершенно недопустимы раздражение, пренебрежительный тон, даже если выступающие явно пытаются «завести» аудиторию. Противопоказаны грубость и высокомерие, они вызывают только отрицательную реакцию. Единственно возможная тональность ответов на вопросы – доброжелательный разговор на равных. Не уместно вообще «давать отпор» и «ставить на место».

Есть объективная необходимость особо отметить значимость первого выступления новоявленного руководителя.

«Первому выступлению нового руководителя придается особое значение, - делится своим практическими знаниями Шипунов, - его слушают с особым вниманием, поэтому с назначением на службу руководителю не следует торопиться с выступлением. Сначала нужно подробно проанализировать положение дел в коллективе и узнать людей, коллег по работе» [16, с. 197].

В первом выступлении нужно изложить программу своей личной работы по ознакомлению с коллективом. После того как подчиненные почувствуют, что руководитель конкретно начал знакомиться с новым делом, его фундаментальный доклад воспринимается как деловая программа действий.

В особо сложное положение попадает руководитель при назначении его в отстающий коллектив. В этом случае в первом выступлении необходимо:

- дать профессионально грамотно анализ сложившейся обстановки и указать пути выхода из нее. Здесь менеджер должен показать свои профессиональные качества, деловитость, реальность предлагаемых планов;

- показать реальные силы коллектива, его возможности по преодолению трудностей, улучшению социально-психологического климата; остановиться на возможных причинах конфликтов и путях их разрешения. Здесь руководитель должен показать свои возможности как воспитателя коллектива;

- расположить подчиненных к активному сотрудничеству, дать понять, что будет внимательно относиться к инициативе, предложениям, что нуждается в их помощи. Здесь менеджер показывает себя заинтересованным членом коллектива.

**2.4 Организация совещаний и приемы ведения деловых бесед**

Деловое совещание – один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор организации управления.

Совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Эффективность совещаний зависит от того, как ими руководят. Для повышения эффективности совещаний необходимо учитывать, что в зависимости от степени плановости, характера рассматриваемых вопросов, назначения, психологических особенностей проведения и продолжительности совещания могут быть различного типа:

- плановые и неплановые;

- текущие (для обсуждения ряда взаимосвязанных вопросов) и целевые (по одному или группе взаимосвязанных вопросов).

По назначению различают

- информационные, оперативные (для обмена информацией в целях оценки действительного положения на объекте управления и выработки решений по дальнейшему управлению);

- дискуссионные (с целью коллективного обсуждения возникших проблем);

- учебные (с целью сообщения дополнительных знаний и информации);

- разъяснительные;

- проблемные (для выработки метода решения существующих проблем).

При подготовке любого совещания необходимо:

четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;

тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;

заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;

как можно раньше послать приглашение участникам;

выбрать помещение для заседаний с удобной планировкой;

На сегодняшний день существует множество видов совещаний. Например, в Японии «совещания без совещаний», телевизионные совещания в Западной Европе и США.

Шипунов предлагает 5 основных приемов деловых бесед, которые могут быть применены в любой ситуации [16, с. 220]. Итак, менеджеру в целях осуществления успешных переговоров необходимо:

1) привлечь внимание собеседника;

2) пробудить в собеседнике заинтересованность, и тогда он будет слушать вас (передача информации);

3) убедить собеседника в правильности наших предложений и идей (аргументация);

4) выявить интересы и устранить сомнения собеседника в реализации наших идей (нейтрализация, опровержение замечания);

5) преобразовать интересы собеседника в окончательное решение (принятие решения).

Наряду с этими пятью принципами ведения деловой беседы предлагается помнить о пяти важных рекомендациях, которые носят универсальный характер:

1) Изучите своего оппонента. Соберите как можно больше информации об интересах, целях и намерениях вашего собеседника. Понимание позиции оппонента позволяет лучше понять его поведение, предсказать его реакцию на те или иные предложения с вашей стороны и выработать решения с учетом интересов другой стороны.

2) Начните с позитивного шага. Уступки имеют тенденцию приводить к взаимности, и, в конечном итоге, к соглашению.

3) Сосредоточьтесь на проблеме, а не на личности. Концентрируйте внимание на важнейших моментах беседы, а не на личностных качествах собеседника. Когда беседа становится жесткой, не атакуйте оппонента. Помните, что вы не согласны с его идеями, а нес ним лично.

4) Стремитесь к взаимовыгодным решениям. Относитесь к исходным предложениям как к отправному пункту.

5) Создавайте атмосферу доверия и взаимопонимания. Менеджеры, часто и успешно участвующие в переговорах, как правило, хорошие слушатели; они задают много вопросов, четко формулируют свои аргументы, редко занимают оборонительную позицию и умеют обходиться без слов, которые могут раздражать оппонента (таких как «щедрое предложение», «справедливая цена», «разумная договоренность»).

**3. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАВЫКОВ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

**3.1 Особенности самоменеджмента в зарубежных странах**

Одна из главных задач самоменджмента – это, прежде всего, обеспечение надлежащей корпоративной культуры и социальной гармонии со стороны не только руководителя, но и при участии каждого работника организации. Некоторые исследования отмечают, что выполнение этой задачи – только голубая мечта собственников и представляющих их интересы менеджеров, а за патерналистской игрой на психологии наемных работников стоит лишь один из методов интенсификации труда – прямое давление или либерализм, к которым испокон веку прибегает собственник в борьбе за свои интересы.

Отношения между наемными рабочими и хозяевами с одной стороны и рабочими и менеджерами с другой стороны часто обостряются. Улаживая какой-либо конфликтный вопрос, каждая сторона пытается как можно больше ранить другую. Наряду с этим возникают особые отношения между хозяевами и менеджерами, если последние не являются собственниками. В сознании руководителей зарубежных корпораций доминирует убеждение: текущая прибыль – любой ценой, числа важнее людей.

Достижение внутреннего совершенства корпоративного управления и стихийность, неопределенность, непредсказуемость внешней среды социально-экономической среды индустриально развитых стран находятся в объективном противоречии, и это еще раз подтвердилось теперь уже на примере так называемых образцовых корпораций. До сих пор применяемый в США управленческий инструментарий толкает руководителей-собственников и менеджеров к рационализму, недооценке нововведений в производственных системах.

Самоменджмент предполагает со стороны руководителей организации не только достижение материального благополучия фирмы и сотрудников, а также самого управленца, но и облегчение процесса приспособления работников к своей деятельности, их адаптацию к условиям труда и правилам поведения в организации. Однако было обнаружено, что большинство бизнесменов и менеджеров оказались не в состоянии освободиться от тирании, сверханализа и узкого рационализма. В последнее время американские менеджеры все больше полагались на высокую оценку аналитической беспристрастности и методологической элегантности в ущерб интуиции, опирающейся на опыт. Профессиональный менеджер часто видит себя в роли судьи, который говорит либо «да», либо «нет» по поводу возникающих идей. Руководитель высшего звена считает, что его работа состоит в том, чтобы выносить суждения, наложить вето на новую идею, так как она якобы всегда непрактична, скорее сформулировать негативный довод, чем выдвинуть конструктивный.

Японские и западногерманские менеджеры по профессионализму, гибкости, предприимчивости и решительности начинают обходить своих американских коллег. Причины отставания американцев в том, что в школах бизнеса их пичкают ненужными знаниями; профессиональным менеджерам не хватает ясной перспективы; менеджеры не идентифицируют себя с тем, что делает их фирма; они не проявляют достаточного интереса к своим сотрудникам; высшие руководители и их аппарат замкнулись на аналитических вопросах и недооценивают воздействия внешней среды.

Самоменеджмент предполагает идентификацию себя как настроенного на работу и в группе, и в индивидуальном порядке. На Западе, как и в России, существует кластерная система деловых организаций, т. е. замкнутых групп. Однако в развитых странах такая группа – сплоченная команда.

Когда человек устраивается на работу, важно понять, видит он в группе защиту или идет в нее как в команду единомышленников. Это должен анализировать руководитель, чтобы у него с группой не возникло конфликта. Среди важнейших функций руководителя выделяется умение четко делегировать обязанности между сотрудниками. На зарубежных организациях можно отметить четкую структурированность, формализованность заданий, оценку каждого отдельного работника, возможность быстро выявить индивида, который плохо или хорошо что-либо делает, так как в основе работы – индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. Поэтому работа в группе более эффективна.

Эффективный самоменджмент невозможен без принятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками. И это работа прежде всего в интересах системы, а не своих личных. У американцев преобладает желание взять на себя ответственность. Очень важно создать в системе такую среду, в которой безответственный человек чувствовал бы себя неуютно. Предприниматель, тот, кто создавал фирму (а создать ее нельзя, если не взять на себя ответственность), знает, как это делается, у него есть практический опыт. И его долг – помочь своим подчиненным научиться созидать. Обучение происходит в основном на работе. Нормальный руководитель до 40% времени тратит на работу с людьми, на обучение подчиненных. Ведь ответственность возможна только тогда, когда человек обучен, компетентен и не боится принимать решения.

Одним из ярких показателей успешности менеджмента и всей организации является самомотивация сотрудников – их способность во многих сложных и ответственных ситуациях длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления. Часто для таких людей главным стимулом является самореализация, соответствующая их «карте мотиваторов», которая означает свой для каждого человека набор личных приоритетов. С одной стороны, это может быть удобно руководителю: ему не надо прикладывать значительных усилий для дополнительной мотивации; но с другой – сотрудник часто становится плохо управляемым, особенно при частичной или полной потере интереса к работе, он легко покидает компанию в ситуации, когда самореализация становится невозможной.

В практике западных компаний существуют некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль.

**3.2 Самоменеджмент в России**

Прежде всего в российской практике самоменеджмента необходимо сказать о плохой структурированности работы в группе; руководитель далеко не всегда обладает навыками эффективного расписания обязанностей и функций каждого работника. Преобладает опасение, что кто-то «прокатится зайцем» за счет других, хотя, в принципе, русские любят работать вместе. Кроме того, руководитель часто не тратит свое время на делегирование полномочий и рабочих функций людей, работающих в группе. Он предпочитает «бросать» задание в группу, вследствие чего начинаются разборки, что нужного эффекта, конечно, не дает, хотя работа в группе сегодня эффективнее, чем при любой другой организации труда. Говоря об ответственности – важнейшей составляющей эффективного самоменеджмента, нужно признать, что под участием в управлении в России понимают такое положение дел, при котором человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, не собираясь при этом брать на себя ответственность за реализацию хотя бы их части.

Современные авторы, издающие различные пособия и учебники по самоменеджменту, советуют заботиться о себе, причем при условии, если человек действительно в этом заинтересован, в противном случае он просто потеряет время. Даются рекомендации баловать себя приятными мелочами, такими как ванна, приятная музыка, а также советы по занятиям спортом. Специалисты советуют устраивать двухдневные отпуска (санаторий, морской круиз, катание на лыжах и т.д.) Но в настоящее время эти советы и предложения не находят в России широкого применения, среди причин этого можно назвать недостаток финансовых ресурсов на полноценный отдых, привычка многих руководителей «работать на износ», что в практику самоменеджмента не входит. Кроме того, зачастую даже кратковременный отдых, путешествие вызывают негативную реакцию у подчиненных, сослуживцев. По причине неумения многих российских менеджеров чередовать работу и отдых у них не остается сил на занятия физическими нагрузками, на активный отдых, что, несомненно, отрицательно сказывается на здоровье людей.

Не всегда человек способен правильно реагировать на возникшие проблемы и находить рациональный выход из трудного положения. Что делает русский работник в случае возникновения какой-либо затруднительной ситуации в организации или на предприятии? Он может перекладывать вину на окружающих и, конечно, на обстоятельства. Но необходимо избавляться от этого самообмана. Далее, работник вполне способен проигнорировать некоторые задания, но следствием такого поведения, как показывает практика, является лишь усугубление ситуации. Не является секретом, что в условиях стресса человек прибегает к алкоголю как к спасительному средству, как панацее от всех бед. Но чувствует себя лучше он не на долгое время. Затем ситуация кажется еще более удручающей, что заставляет вновь злоупотреблять спиртными напитками. В конечном счете получается замкнутый круг.

Кроме того, очень часто встречается такая ошибка, как недооценка правильного, регулярного питания. Можно вспомнить, что в некоторых восточных странах процесс принятия пищи – целый ритуал. И завтрак занимает в дневном рационе наиважнейшее место. В нашей стране же зачастую завтрак пропускается, в результате чего продуктивность работы в течение дня неуклонно снижается, не говоря уж о том, что неумение организовать процесс правильного и полноценного питания ведет в дальнейшем к проблемам со здоровьем.

Далее, перейдем к одному из самых ярких показателей самоменеджмента – самомотивации. Изучение мотивации – не просто модная тема. В настоящее время руководитель предоставляет работу - сотрудник должен ее выполнять, и заинтересованностью в надлежащем выполнении своих обязанностей со стороны подчиненного руководитель не озадачен. Сейчас от людей требуется предприимчивость, быстрота мысли, гибкость, и именно самомотивация становится инструментом успеха.

Мотивы же можно перечислять до бесконечности, их очень много:

— человеку это интересно;

— в этом состоит его самовыражение;

— для человека это ступенька роста;

— так работник приобретает новый опыт и т. д.

Но мотивация и стимулирование – это разные понятия. Именно мотивация – это создание у работников внутренних побуждений к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворенности от работы). Стимулирование представляет собой побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование).

Существует множество различных теорий мотивации, изучая которые, менеджер использует соответствующие средства побуждения к трудовой деятельности, исходя из потребностей людей. Сомнительно, что эти интересные концепции находят применение в российской практике. И есть ли смысл в исследовании различных высших и низших потребностей, анализе и сопоставлении теорий, способах применения их в рабочей обстановке, если они относятся именно к мотивации, а не к стимулированию? Мотивация как таковая имеет слабое развитие в российском менталитете. Именно удовлетворение материальных потребностей чаще всего выдвигается на первый план при выборе работы, при планировании будущей профессии. Для молодежи также имеет место быть престиж организации, в которой они намерены работать, обретение нужных связей, получение опыта работы. И говорить о заинтересованности в труде, удовлетворении от работы, по-видимому, говорить не приходится. Удовлетворенность диктуется материальным благополучием, для кого-то – дальнейшим продвижением по службе.

Следует сказать, что многие люди недооценивают значимость рабочей атмосферы. Большинство из них вначале готовы работать в условиях, где царят недоброжелательность, нездоровая конкуренция, где каждый сам за себя, где каждый заботится только о самом себе и готов на то, чтобы, образно говоря, идти по головам ради карьеры, либо подставить другого человека во имя денег и поощрения начальства. Все это кажется несерьезным на фоне грядущей солидной зарплаты. Однако проходит не так много времени, и человек сбегает из такого коллектива. Ведь нельзя не принимать во внимание эмоции и чувства человека, нельзя ими пренебрегать.

В общем, российский самоменеджмент нуждается в развитии, формировании мотивации, в определении четких жизненных и рабочих целей, которые играют роль в качественной трудовой деятельности. Нужно учиться самомотивированию, нужно учиться целеполаганию в работе. Не последнюю роль должна играть самореализация в профессиональном плане. Но в силу того, что достаточно большое количество русских не стремится найти ту работу, которая стала бы для них любимой, зачастую не имеет возможностей для ее поиска, самореализация не является одной из главных ценностей. Редкостью для русского работника является удовлетворенность работой и в моральном, и в материальном плане.

В настоящий момент времени большие затраты и проблемы связаны с использованием труда наемных работников, поэтому самоменеджмент предполагает умелое распоряжение людскими ресурсами со стороны руководителя. В наших компаниях, фирмах, учреждениях такое умение ограничено лишь поголовным сокращением работников и перекладыванием функций уволенных сотрудников на специалистов, не имеющих достаточного опыта в выполнении заданной работы. Причем нередки случаи, когда новым обязанностям людей не обучают в надлежащем порядке, что сказывается на качестве общей работы организации. Поэтому в современных условиях человеку необходимо быть быстро обучаемым, приходится учиться ускоренной адаптации в новых рабочих условиях, а также быть специалистом широкого профиля.

На Западе человек, попадая из рабочей обстановки в домашнюю, все рабочие проблемы оставляет за дверьми своей организации. Российским менеджерам стоит использовать на практике такое поведение, следует разграничить домашние и рабочие проблемы, требующие решения.

Самоменеджмент предполагает адаптацию к изменениям. В Японии человек ежегодно изучает различные нововведения, совершенствует свои навыки и знания с отрывом от работы в течение 1-3 месяцев. Причем обучение идет за счет средств организации, то есть здесь мы имеем дело с вложением в человека как в ресурс производства. В нашей стране не так часто встречаются сообщения о приеме на работу, где предусмотрено бесплатное обучение нового сотрудника. Поэтому человеку следует мотивировать себя на постоянное изучение новейших технологий, методик и т.д.

**3.3 Практические приемы самоменеджмента**

Рассматривая и анализируя теоретические основы самоменеджмента, следует признать, что теоретическая база неотделима от практической, ни в коем случае не стоит умалять практические приемы и методы. В настоящее время существует множество всевозможных методик, тестов, рекомендаций по саморазвитию и совершенствованию навыков, умений, развитию необходимых менеджеру качеств. Остановимся на некоторых, наиболее известных из них.

Во-первых, самоменеджмент предполагает развитие у человека самомотивации. И один из приемов – это рефрейминг. Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная (стремление) или негативная (избегание), – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Рефрейминг может строиться по нескольким принципам:

- позитивное переформулирование сообщений: «Мы даем Вам дополнительный проект, чтобы Вы могли проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту» (вместо: «Вы получаете дополнительную нагрузку за те же деньги»);

- выявление преимуществ любой ситуации или каждого качества человека, использование в формулировках слова «зато»: «Он медлителен, зато тщательно все проверяет и не допускает ошибок»;

- постановка факта или ситуации в выгодный для сравнения ряд: «Наш отдел загружен гораздо меньше, чем бухгалтерия», «Вы сейчас делаете эту работу быстрее, чем три месяца назад»;

- использование контрастов со словом «или»: «Лучше, если я пообещаю Вам необходимые средства, или скажу о реальных ресурсах, которые могу гарантировать?»

Использование рефрейминга ни в коем случае не подразумевает обмана: все факты, характеризующие иную сторону события, явления или качества человека, обязательно должны соответствовать действительности. Желательно, чтобы руководители, рекомендуя этот прием сотрудникам, показывали также его преимущества для самомотивации.

Практика показывает, что люди, которые регулярно используют его, значительно более удовлетворены и счастливы, причем не только на работе, но и в личной жизни.

Следующая практическая составляющая самоменеджмента – это навыки решения проблем. «Problem solver» (в переводе с английского – «решающий проблемы») – это понятие, означающее человека, который из многих различных вариантов действий выбирает именно тот, который приводит к успешному решению стоящей перед ним задачи. К сожалению, некоторые люди предпочитают создавать видимость действий, избегать проблемы или конфликтов; в критической ситуации они начинают паниковать или перекладывать ответственность на других. Но из любой тупиковой ситуации всегда можно найти выход. Склонность человека к самостоятельному, активному и ответственному решению проблем – одно из важнейших качеств, необходимых в бизнесе, которое позволяет руководителю в высокой степени оказывать доверие подчиненному. Это cвойство личности дополнительно мотивирует самого сотрудника благодаря самостоятельности при достижении результата. Чтобы сформировать успешную модель поведения, руководитель в процессе управления и мотивации может предпринять следующие действия:

- делегировать подчиненным полномочия и ответственность и контролировать их дальнейшую деятельность;

- привить работникам необходимые навыки решения сложных и конфликтных ситуаций;

- зная мотивы каждого сотрудника, «привязать» самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким из них. Например, для человека стимулом является похвала, следовательно, руководителю нужно одобрять действия сотрудника больше всего именно тогда, когда он берет на себя инициативу в решении проблемы. Если мотиватор – результат, то желательно связывать его достижение с поиском выхода из сложной ситуации; если интерес – то показать, насколько занимателен и вариативен путь выхода из конфликтов и принятия решений для преодоления проблем;

- предоставить алгоритм действий: при возникновении сложной ситуации сообщить о ней руководителю, предложить варианты выхода из нее, проанализировать вероятность успеха каждого из них и только после этого узнать мнение руководителя. Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формированию чувства ответственности за результат своих действий. Кроме того, он дает им абсолютно необходимый в бизнесе навык – решать проблемы, а не избегать их.

При решении тяжелых ситуаций главной установкой, руководством к действию, должна быть «обращенность к будущему». Нет смысла задаваться вопросом, касающимся прошлого: «Кто виноват?»; гораздо важнее и продуктивнее спрашивать себя: «Что делать?». Одна из типичных ошибок людей, находящихся в сложном положении, – длительный анализ прошлого. Однако оно необратимо и при «зависании» в нем у человека возникает ощущение безысходности, невозможности реально что-то изменить в лучшую сторону. Прошлое должно интересовать ровно настолько, насколько оно может повлиять на будущее: важно не искать причину неправильных действий сотрудника и осуждать его за это, а все усилия направлять на анализ и улучшение ситуации, на формирование таких обстоятельств, при которых не возникнет оснований для плохого поступка и повторение ошибки будет невозможным.

Далее очень важный момент – как справляться с негативной информацией? Большинство из нас каждый день сталкиваются с негативом, сложностями, нерешенными проблемами. Как успешно справляться со всем этим потоком, избегая стресса? Есть несколько правил и приемов, которые позволяют повысить собственную мотивацию и эффективность.

1) В любой негативной ситуации находить как минимум три позитивных последствия для себя. Если недостаток мешает человеку достигать успехов, то, признавая его в себе, нужно искать возможности максимально нейтрализовать его. Например, если основной вид деятельности не требует от некоммуникабельного человека обязательной общительности (как в сфере продаж), то можно вести переписку по электронной почте, сводя к минимуму личное взаимодействие.

2) Развивать свои достоинства, а недостатки нейтрализовать, т.е. стараться моделировать ситуацию таким образом, чтобы они в ней не были значимы. Есть общепринятые представления о достоинствах и недостатках. Например, интроверты считаются некоммуникабельными, и если такой человек воспринимает это качество как «изъян», то нужно проанализировать, так ли необходимы ему навыки общения или он прекрасно справляется с работой и без них. Если же он может добиваться успеха при имеющемся у него наборе способностей, то нет смысла сожалеть о своем «несовершенстве». Другими словами, недостатки – это не те качества, которые принято считать таковыми, а только те, которые реально мешают человеку. Для развития достоинств, напротив, необходимо частое выстраивание ситуаций, в которых положительные качества проявляются особенно ярко и наглядно.

3) Определить круг людей, мнение которых важно для человека (референтную группу). Помня о том, что никто не может обидеть нас без нашего на то согласия, важно научиться не реагировать на негативное мнение о нас людей незнакомых, неуважаемых нами или имеющих к нам предвзятое отношение. К примеру, если человек расстроился из-за неприятного комментария незнакомца на улице в отношении своего внешнего вида, то ему необходимо работать над самомотивацией и четким определением референтной группы. Неразумно болезненно реагировать и обижаться на людей, оценка которых никак не влияет на нашу жизнь. Если же человек чувствует отрицательное отношение к себе того, кто входит в его референтную группу, возможно, он находится под воздействием манипулятора и не факт, что дальнейшее общение с ним пойдет на пользу.

4) Положительно настроиться, приступая к решению сложной задачи. Есть мнение о том, что мысли материальны, мы можем сами программировать себя на удачу или невезение. К примеру, успешный в продажах сотрудник рассуждает так: «Я могу предложить клиенту то, что даст ему возможность получить выгоду для себя (заработать, улучшить качество жизни и т. д.)». Слабый продавец думает так: «Приходиться отвлекать человека от дел, надоедать ему, пытаться заставить его купить то, что ему не особенно и нужно». Собираясь на переговоры к конфликтному клиенту, успешный человек говорит себе: «Я все равно перетяну его на свою сторону!». Сотрудник, программирующий себя на неудачу, боится («Он опять будет недоволен, начнет мне хамить»), жалеет себя, выискивает у клиента серьезные недостатки («Ему еще развиваться и развиваться!»). Таков ход мыслей негативно и позитивно настроенных людей. Необходимо постоянно контролировать себя, поддерживать положительный настрой.

5) Моделировать успешное будущее. Один из важнейших факторов удачи в жизни и карьере – определение имеющихся ресурсов. Это означает не самообман, а честную оценку реальных внутренних и внешних возможностей для достижения успеха задуманного. Те же, кто практикуют противоположный подход – обосновывают невозможность достижения целей, – обычно становятся неудачниками. Поэтому, только детально оценив имеющиеся средства для решения задач, можно просчитывать риски, а также стараться нейтрализовать их.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итоги исследования самоменеджмента в современных условиях, прежде всего необходимо связать возникновение самоменеджмента как нового направление в традиционном менеджменте с общественной потребностью в более полном использовании и развитии творческого потенциала работника.

Самоменеджмент следует понимать как последовательное и целенаправленное использование эффективных методов, приемов и технологий самореализации и саморазвитии менеджера, как оптимальное и рациональное использование рабочего и личного времени. Основные функции самоменеджмента - постановка целей, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникация.

Большинство описанных и проанализированных концепций самоменеджмента построены на стержневой идее, вокруг которой формируется система методик и приемов работы человека над самим собой по реализации этой идеи. В концепции Л. Зайверта – это экономия своего времени; в концепции М. Вудкока и Д. Френсиса – преодоление менеджером собственных ограничений; В. Карпичев обозначил контуры как бы междисциплинарной модели самоменеджмента, которая имеет в качестве своей опоры совокупность человековедческих наук; в концепции В. Андреева содержится курс на саморазвитие творческой личности; в концепции А. Хроленко – повышение личной культуры деловой жизни; в подходе немцев Б. и Х. Швальбе – достижение личного делового успеха. Каждый из концептуальных подходов в комплексе с методиками их реализации может использоваться для самооценки и саморазвития деловых качеств работника, повышения им своего делового потенциала, что увеличит шансы и перспективы успешного продвижения по ступеням деловой карьеры. Однако самоменеджмент деловой карьеры должен строиться на основе понимания сущности самой деловой карьеры, знания социально-психологических механизмов ее осуществления и прежде всего адаптивно-развивающего механизма.

Среди слагаемых, положенных в основу эффективного самоменеджмента, особо стоит выделить: самооценку, умение постоять за себя (это умение раскрывается путем способности сказать «нет» и настоять на своем), проявление настойчивости, эффективную борьбу со стрессом. Если следовать предложенным К. Кинан советам, то человек вполне способен научиться управлять собой и получать хорошие результаты в работе.

Современный менеджер обязан хорошо разбираться в том, какие приемы отношений с подчиненными являются этичными и неэтичными. Помимо знания законодательных основ, регламентирующих поведение менеджера, руководитель обязан соблюдать этические нормы, которые в законах не прописаны, но обязательны в целях установления нормальных человеческих взаимоотношений в рабочем коллективе. Человеческий фактор является наиважнейшим условием повышения качества принимаемых решений, эффективности и процветания организации, несмотря на ускоренные темпы развития научно-технического прогресса. Общественное и социокультурное развитие, а также экономическое развитие предъявляет к менеджеру все новые моральные, нравственные требования. В принципе, моральные требования, предъявляемые к менеджеру, обязан соблюдать любой культурный, гуманный и образованный человек. Кроме того, руководитель вправе приобщать своих подчиненных к этическому поведению. Для этого необходимо умение менеджера воспитывать коллектив, всецело его контролировать и являть собой живой пример для подражания.

Что касается социальной ответственности менеджера, то она означает выполнение его организацией установленных обязанностей, норм и правил перед обществом, готовность добровольно участвовать в решении социальных проблем. Конечно, социальная ответственность может повлечь за собой неясные последствия, потерю конкурентоспособности, отступление от главной цели организации, она сложна по своей реализации. Однако социальная деятельность поднимает авторитет организации в глазах общества и других организаций, возможно получение государственных льгот и прочие выгоды. Однако главными остаются чисто человеческие качества, ответственность, личное (моральное) чувство долга, гуманное отношение к людям, готовность отвечать за свои действия.

Далее – о рациональном использовании рабочего времени. Рекомендовано составлять перечень дел в порядке их выполнения, браться сперва за наиболее важные и срочные дела, не отвлекаться на посторонние моменты в процессе выполнения срочного дела, не «перескакивать» с вопроса на вопрос, делегировать полномочия между подчиненными, оптимизировать систему контроля, не загромождать стол бумагами и документами, освоить технику скоростного чтения, экономить время на совещаниях.

При организации выступлений специалисты советуют управленцу учиться доходчиво, не расплывчато и вместе с тем увлекательно рассказывать о сложных и серьезных вещах. Необходимо также учитывать контингент слушателей, на который рассчитано выступление, иметь своей целью воздействие на мысли, чувства, желания слушателей. И, естественно, менеджеру никак не обойтись без отличного владения своим голосом и речью. При ответах на вопросы аудитории очень важно сохранять доброжелательность, уметь расположить людей к себе.

При подготовке совещания необходимо определить его цель, разработать четкую последовательность вопросов, как можно раньше уведомить участников о предстоящем совещании и проводить его в комфортной обстановке.

Деловая беседа строится на привлечении внимания собеседника, на пробуждении в нем заинтересованности, концентрировании на сути проблемы и стремлении к взаимовыгодным решениям. И, конечно, не последнюю роль играет атмосфера взаимного понимания и доверия.

В практической части работы осуществлен анализ самоменеджмента за рубежом и в России. Конечно, самоменеджмент развитых стран оказался на порядок выше российского. Но недостатки есть и у иностранной системы управления, в частности тирания отдельных менеджеров, явная избыточность некоторых учебных программ в школах бизнеса. Однако в западных странах у людей более высокая степень ответственности, менеджеры иностранных компаний четче структурируют задания, нежели в России, у работников более развитая мотивация, они умеют рабочие проблемы оставлять за пределами фирмы и не переносить их в домашнюю обстановку. Инновации и обучение новым методикам профессии имеют гораздо большее значение по сравнению с российской системой управления. В общем, самоменеджмент в нашей стране нуждается в развитии, проработке, совершенствовании.

Практические приемы самоменеджмента многочисленны. В данной работе рассказано о методе рефрейминга, который включает установку работника на позитивное видение проблемы и тем самым облегчает ее решение. Метод «решения проблем» («Problem solver») мотивирует человека на активный поиск решения проблем самостоятельно и с возложением на себя ответственности за решение. Руководитель в этом случае обязан учитывать мотивационные установки человека, делегировать полномочия и, если возникает необходимость, направлять мысли подчиненного в нужное русло решения проблемы. Даны также правила и приемы, помогающие справиться с негативной ситуацией. Во-первых, это извлечение хотя бы минимальных положительных последствий ситуации; во-вторых, необходимо нейтрализовать свои недостатки и развивать достоинства; в-третьих, определить, чье именно мнение наиболее важное и ориентироваться на круг этих людей; в-четвертых, очень важен положительный настрой; и наконец, создание модели успешного будущего.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. – СПб. : Союз, 2006. – 463 с.

2 Андреев, В И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М. : Нар. Образование, 2007. – 430 с.

3 Бородина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бородина. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 320 с.

4 Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис: пер. с англ. В.А. Львова; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2006. – 320 с.

5 Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт: пер. с нем. Л.Н. Цедилина; под ред. Н.А. Врублевской. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 268 с.

6 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. - СПб.: Питер, 2007. – 512 с.

7 Карпичев, В.Б. Самоменеджмент: введение в проблему / В.Б. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. - № 3. – С. 103-106.

8 Кинан, К. Самоменеджмент / К. Кинан : пер. с англ. Л.В. Квасницкой; под ред. Н.В. Шульпиной. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.

9 Лукашевич, Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2006. – 360 с.: ил.

10 Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф.Н. Русинова [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 450 с.

11 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Х. Франклин: пер. с англ. А. И. Кравченко; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2007. – 800 с.

12 Роббинс, С.П. Менеджмент / С.П. Робинс, М. Коултер: пер. с англ. О.В. Медведь; под ред. И.Н. Герчиковой. – 7-е изд., перераб. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 880 с.: ил.

13 Хроленко, А.Т. Самоменеджмент / А.Т. Хроленко. – М.: Экономика, 2005. – 250 с.

14 Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе: пер. с нем. Л.Н. Цедилина; под ред. В.В. Шолерова. – М.: Прогресс, 2005. – 240 с.

15 Шейнов, В.П. Практические приемы менеджмента: учеб. пособие / В.П. Шейнов. – М.: Амалфея, 2005. – 160 с.

16 Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: учеб. пособие / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая шк., 2006. – 275 с.