ВВЕДЕНИЕ

1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ
2. ПЛАНИРОВАНИЕ: СМЫСЛ И НАЗНАЧЕНИЕ

ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

ЭФФЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА

1. КОНТРОЛЬ

ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ.

1. ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР
2. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

ТЕСТ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков руководитель не будет успешным, если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс как время стоит на ряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и сырьём. Менеджер всегда находится в трёх измерениях в настоящем, прошлом и будущем. Время – необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. К сожалению, в России с давних времён сложилось представление о руководителе, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле это лишь говорит о низком уровне самоменеджмента, который представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

 Здесь было бы уместно процитировать высказывания разных авторов о значении времени: Алан Лэкейн: «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках своё время, держит в руках свою жизнь»; Питер Друкер: «Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим»; Ульрих Зиверт: «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех и неудачу».

Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам необходимо критически переосмыслить опыт внутрифирменного и отраслевого управления в мире, но главное — научиться находить наилучшие (оптимальные) решения в условиях недостаточной стабильности и неопределенности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России.

Таким образом, мы можем смело сказать, что успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

# **Глава 1**. **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Практика управления так же стара, как и организации. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, которые являются четким доказательством существования там практики управления. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в ХХ веке. Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в огромных процветающих организациях древности, но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) было хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузится во мрак.

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких, как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере развития этих областей знаний исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

* Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.
* Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
* В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
* Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Многое зависит от того, как руководитель распоряжается своим рабочим временем. Рисунок №1 предлагает статистическую проекцию распоряжения своим временем для менеджера.

## Рис. № 1

Незапланированные встречи

10%

Поездки, осмотры

3%

Работа с бумагами

22%

Разговоры по телефону

6%

Запланированные заседания, встречи

 59%

##### Глава 2. ПЛАНИРОВАНИЕ: СМЫСЛ И НАЗНАЧЕНИЕ

«Планирование - это совокупность действий, таких как исследование, аналитика и др., с целью нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или в мире»\*

Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. «Планирование далеко от импровизации - оно требует аналитического мышления»\*

Для начала нужно ответить на вопросы: Для чего мы планируем? Зачем нужно планирование?

Мы планируем, потому что заботимся о том, что должно произойти. Потому что мы хотим предвидеть и действовать, опережая время. Потому что мы можем избежать ошибок и использовать возможности. Этот закон, как правило, всегда присутствует в планировании. Итак, сформулируем основные преимущества, которые нам дает планирование:

* устранение неопределенности
* точное определение целей и действий по их достижению
* появление осмысленности в деятельности
* избежание ошибок в будущей деятельности
* возможность предвидеть и действовать в будущей ситуации, опережая время

Планирование, как мы его понимаем сейчас, является феноменом конца девятнадцатого века. Это профессиональная деятельность (см. подробнее ниже) Плановики стали профессионалами с опытом, который может быть полезен принимающим решения.

Планирование возникло очень давно из различных исторических традиций:

* Городское планирование.
* Экономическое планирование.
* Здравоохранение
* Образование
* Корпоративное планирование

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

\*Г. Бенвенисте “Овладение политикой планирования” - М: “Прогресс” - 1990г. –

Развиваясь, эти виды исторического применения планирования, объединились в современную единую профессиональную деятельность.

Планирование возникло в конце девятнадцатого столетия для конструирования или перепроектирования пространственных построений. Было, например, много сделано для модернизации и трансформации больших городов и проектирования новых систем железнодорожного транспорта. Существует также более поздняя традиция планирования, уходящая корнями в широкомасштабное экономическое планирование. Заботы об освоении географического пространства, создании физических конструкций и промышленной продукции имеют тенденции к ориентированию на конечные результаты. План дает описание построения новых конфигураций, производственных целей, которых надо достичь, или замысла очередной военной кампании. Поэтому издавна плановики обращали внимание на конечный результат, а не на процесс.

Однако сейчас вполне очевидно, что для качественного планирования деятельности плановик должен быть как-то связан с результатом своей работы: он должен либо отвечать за произведенное им планирование либо проектировать и планировать собственное развитие и благополучие, т.е. действовать в собственных интересах.

**2.1 Виды планирования**

Некоторые авторы выделяют самостоятельный характер теории планирования: наличие конкретных знаний, опыта и методологии, связанных с решаемой проблемой (например, планирование приобретения корпорацией фирмы, планирование разбивки нового сада или же планирование собственных действий на следующий год). Другие отмечают общий характер теории планирования: использование знаний, опыта и методологии, основанных на общих принципах и процессах планирования, характерных для большинства или всех ситуаций планирования.

Существуют также два основных вида планирования:

* Статическое. Этот вид предполагает, что планирующий что-либо человек и процесс планирования не имеют других методов воздействия, кроме предоставления информации, опыта и анализа для себя или же лиц, принимающих решения. Т.е. статистическое планирование основывается только на чистых аналитических данных.
* Активное планирование подразумевает непосредственное действие по постановке задач планирования, контролю за их выполнением и имеет несколько расширенный список применяемых методов. Т.е. активное планирование является в большей степени управленческой функцией, нежели статистическое. Например, планирование в собственных интересах (планирование собственного развития, собственной жизни) есть планирование активное.

**2.2. Эффективное планирование деятельности**

Эффективное планирование - это планирование, которое способствует переменам, ведущим к прогрессу. Многие действия подходят под это определение. Некоторые из них - мелкомасштабные и тривиальные, другие - грандиозные и инноваторские. Когда цели хорошо понятны и определены, когда каждый знает, как достигать их, когда есть консенсус о дальнейших действиях, планирование может привести к переменам, важным и значительным.

Любое планирование деятельности является, как уже было сказано разработкой комплекса действий по достижению определенной цели.

Выбор целей, несомненно, связан с планированием, как связана с ним и их реализация. И в том и в другом случае необходимо, однако, планировать свою деятельность так, чтобы это в максимальной степени отвечало поставленной цели, т. е. обеспечить целесообразность планирования.

Итак, рассмотрим процесс планирования на примере планирования собственной жизни. Планирование собственной жизни довольно сложная задача. Каждый человек стремится к нормальной здоровой деятельности, и поэтому планирование своей жизни должно было бы быть естественным делом.

Планирование сегодня вовсе не означает принятия окончательных решений относительно нашего будущего. Как раз, наоборот, с помощью плана мы создаем хорошую основу для того, чтобы у нас в будущем было достаточное количество альтернатив для самовыражения даже в условиях неожиданно изменяющихся ситуаций. При планировании своей жизни мы определяем личные цели, которые и становятся ориентирами нашей деятельности на будущее.

Известное высказывание гласит: «Делайте свою жизнь сами, а не ждите, пока кто-нибудь другой за вас это сделает». При планировании своей жизни мы пытаемся активно повлиять на неё, стремимся управлять собой.

Целью планирования жизни является:

* поиск наиболее подходящих способов ее устройства
* приобретение рабочего места удовлетворяющего нашим интересам, потребностям, но не выходящего за границы наших возможностей.
* поддержание мотивации к работе на разных этапах жизни.
* помощь в самосовершенствовании.

Планируя свою жизнь, мы стремимся обеспечить целесообразное, полезное использование наших сил. Каждый из нас знает, что если мы не будем использовать приобретенных знаний и умений, то они понемногу забудутся и утеряются.

Итак, какие шаги нужно делать, когда вы планируете собственную деятельность:

* Четко сформулировать цели вашей будущей деятельности, для которой вы осуществляете планирование. В частности, при планировании жизни, объектов планирования несколько и их надо сгруппировать Объекты планирования, естественно, накладываются друг на друга, но это в принципе не имеет значения. Надо только помнить, что нельзя планировать какой-либо из объектов изолированно от других.
* В отношении каждого из объектов планирования можно соблюдать такую последовательность:
* Анализ и оценка настоящего положения.
* Определение целей.
* Определение средств для достижения целей.
* Определение и взвешивание альтернативных возможностей.
* Определение препятствий и принятие мер для уменьшения их воздействия.
* Уточнение мер, определение порядка их важности и времени исполнения.
* Разбитие средств на конкретные работы со сроками
* Контроль.

Кроме того, существует множество правил планирования, следуя которым, вы должны значительно повысить эффективность планирования деятельности:

* Для начала нужно поставить себе цель - это есть необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям.
* Составьте себе обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на ваш план то или иное влияние.
* Попытайтесь скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной вами цели.
* Попробуйте дать оценку составленных вами комбинаций и выберите наилучший вариант.
* При непосредственной разработке плана не ударяйтесь в сильную детализацию - держите весь план. Во всех частях детализация должна носить примерно одинаковый характер. Такое особенно часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности, но тем не менее это лучше, чем что-то упустить.
* Никогда не внедряйте незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что в свою очередь вызовет неуверенность, что, как правило, ведет к хаосу.
* В планировании могут быть допущены и отклонения, которые в важных частях плана следует сводить до минимума. Это относится, например, к первоочередным целям, что же касается перспективных целей, то такие отклонения могут достигать больших величин.

**2.3. Контроль за исполнением плана**

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется, если работа по составлению плана проделывается впустую или же ведется очень плохо.

Ценность планирования в большей степени зависит от возможности осуществления плана, но возможность осуществления определяется целями и действиями человека.

Такая теория планирования активна, а не статична. Планирование является делом действий в настоящем, чтобы приготовиться для будущего, но не всегда ясно, что настоящее определяет будущее - может быть, наши представления о будущем определяют то, что мы делаем для него. Или, как указали Маджоун и Вилдавский (1978), не всегда ясно, планирование определяет осуществление или осуществление определяет планирование.

Таким образом, важность осуществления запланированной деятельности также важно, как и само планирование, и, соответственно, контроль за выполнением является важной частью планирования.

**Глава 3. КОНТРОЛЬ**

Самоконтроль и контроль итогов.

* Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае – оптимизации трудового процесса. Любое планирование будет не столь эффективным если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает две задачи:

Рис. 2

Целеустановка

План

Коррективы

Контроль за процессом и результатами

Факт

Трудовой процесс и результаты

Реализация

Необходимо регулярно, через равные промежутки времени проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и своё время и составлять листок дневных помех.

Контроль за результатами труда (целевой контроль) должен в любом случае производиться после выполнения задачи (конечный контроль).

В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных целей, но и личную ситуацию.

“Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить не может отказаться от самоконтроля”.

* 1. **Информация и коммуникация.**

Самая важная фаза, т.к. все остальные фазы нуждаются в ней.

Информация и коммуникация составляет сердцевину самоменеджмента, вокруг которой постоянно вращаются другие функции. На руководителя каждый день обрушивается поток информации с которым ему приходится справляться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо. Для того, чтобы экономить своё время руководителю необходимо разработать рациональный подход к обладению информацией.

* + 1. Рациональное чтение

Это важно для руководителя, поскольку рационализировать чтение означает ликвидацию потерянного времени на бессистемное чтение и пустую трату средств.

Независимо от скорости чтения, можно путём целенаправленного, селективного чтения сэкономить массу времени.

Рис. 3

Рациональное чтение

Во время чтения

После чтения

Перед чтением

* Отбор материала для чтения
* Совершенствование метода чтения
* Пометки
* Убыстрение чтения (техника быстрого чтения)
* выписки

SQ 3R – метод

Рациональное чтение предполагает, прежде всего, определение того надо ли этот материал читать вообще, и, если да, то в каком объёме.

* при просмотре и чтении надо думать о том, какую информацию мы хотим из него получить;
* надо просмотреть название глав и разделов, пробежать глазами краткое содержание, а также предисловие и введение.
* Выяснить, что бы мы хотели прочитать более интенсивно.
* Не задерживаться на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом
* Следовать смысловому содержанию и идее текста, а не словам.
* Отыскивать всевозможные выделения и таблицы.

Читать можно также быстрее, если избавляться от вредных привычек и отвлекающих факторов и совершенствовать методику чтения.

Необходимо также привыкнуть и к тому, что важные тексты нужно не только читать, но и обрабатывать после чтения.

Также желательно разработать свою систему маркировок и делать пометки, указывающие на важность или качество того или иного абзаца.

Можно выписывать важные идеи и мысли, но лишь самое важное и в кротчайшей форме.

Метод SQ 3R является методом 5-ти ступеней, которые предусматривают:

* Обзор. Надо узнать какую информацию несёт книга в целом.
* Постановка вопросов. Это критическое чтение.
* Чтение. Целевое и концентрированное восприятие.
* Обобщение. Необходимо, чтобы удостоверится, что материал усвоен.
* Повторение. Завершающее повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе проработки текста.
	+ 1. Рациональное проведение совещаний.

Совещания забирают у руководителя и у подчинённых очень большую часть рабочего дня. Поэтому желательно провести анализ точных затрат ближайшего совещания с учётом: издержек на подготовку, заработка участников, дополнительных индивидуальных расходов, накладных расходов, командировочных расходов и т.д.

Повестку дня составляйте с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта намечайте время в соответствии с его значимостью. Используйте для этого следующий формуляр: «План обсуждения».

«План обсуждения»

Тема

Дата

Время Место проведения

Документы для обсуждения

Участники

 После совещания

Возвращайтесь, хотя бы время от времени к ходу и результатам состоявшегося совещания, например путём опроса участников:

были ли достаточно ясны тема и цель совещания;

* получил ли каждый из участников повестку дня
* началось ли совещание вовремя, соблюдались ли повестка дня и регламент;
* была ли достигнута цель совещания;
* сколько времени было использовано неэффективно.

Следует составлять иногда и укороченный протокол с важнейшими данными и результатами, которые раздаются участникам.

Контролируйте, выполняются ли принятые решения всеми кого они касаются.

Невыполненные задачи и нерешённые проблемы должны быть первым пунктом следующей повестки дня.

* + 1. Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым средством коммуникации и наиболее частым источником помех. Но его можно и использовать в виде инструмента рациональной информации и коммуникации.

Можно использовать также Интернет.

Этот вид услуг даёт возможность отличного обмена информацией.

* + 1. Рациональное ведение корреспонденции.
* Подготовьте стандартные ответы;
* Старайтесь писать резолюцию сразу, не накапливая бумаг;
* Не увлекайтесь размножением документов;
* Своевременно уничтожайте архивы;
* Доверяйте сектретарю в разборе почты;
* Совершенствуйте документооборот;
* Стремитесь к простой системе документооборота.

## **Глава 4 ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР**

В настоящее время в большинстве российских вузов, ведущих обучение по специальности «менеджмент», исходная учебная дисциплина по управлению (чаще всего называемая «Основы менеджмента») преподается уже на первых курсах. Естественно, что основная часть слушателей имеет незначительный жизненныйи еще меньший управленческийопыт. В то же время общепризнанно, что менеджмент – это и наука и искусство, и что овладение знаниями в этой области невозможно без получения соответствующих практических навыков.

Практика показывает, что на данной стадии обучения больше пользы приносят обычные семинарские занятия, на которых преподаватель может судить о степени усвоения пройденного материала, или же решение практических задач, позволяющих закрепить базовые понятия и категории. Однако в этом случае курс менеджмента становится сугубо теоретическим, что вряд ли допустимо.

По некоторым оценкам, «критическая масса» руководителей, специалистов по экономике и управлению, способных преобразовать облик наших предприятий и организаций сообразно новым требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа в народном хозяйстве РФ. А это не менее 3.0 млн. человек.

Сформировать такой корпус управленцев нового типа - задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в освоении опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием «менеджмент», которое стало уже интернациональным. При этом, когда говорят «менеджмент» подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

**Глава 5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

У самоменеджмента есть определённый круг правил:

* 1. Постановка цели.

Это анализ и формирование личных целей.

* + 1. Значение постановки целей

Именно в постановке целей заключаются азы деятельности предприятий и его успешное будущее. Цель описывает конечный результат. Необходимо осознавать, что здесь понимается ни то, что мы делаем, а то ради чего мы это делаем. Цели – это своего рода вызов, который побуждает к действиям. Даже самый лучший способ работы безнадёжен, если мы заранее чётко не обозначим то, чего мы хотим. В свою очередь, чтобы поставить эти цели надо думать о будущем. Цель даёт ясность о том, в каком направлении необходимо двигаться. Без неё можно потеряться в мелочах и сойти с верного пути.

Постановка целей – это временный процесс, поскольку в течении деятельности предприятия может выясниться, что те или иные параметры изменились, что приводит к необходимости изменения цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда, мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие. Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы руководителя, т.е. цели служат концентрации сил на важных направлениях. «Случайные успехи хороши, но редки. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще».

Рис. 4

Постановка целей

Жизненные цели

Сильные и слабые стороны. Ситуация, окружение

Практические цели

* Нахождение целей

(анализ целей)

 Чего я хочу?

* Ситуационный анализ

Что я могу?

* Формулировка целей

(планирование целей)

* + 1. Нахождение целей.

Для того, чтобы добиться успеха необходимо правильно выбрать цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

* Каких целей Вы хотите достичь?
* Согласуются ли они между собой?
* Существуют ли так называемая высшая цель и определённые промежуточные цели на пути к главной?
* Знаете ли Вы, что Вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем Вам ещё надо работать (слабые стороны)?

Одним словом, необходимо добиться ясности цели.

* + 1. Ситуационный анализ

Представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем ещё надо работать (слабые стороны).

Путём анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете. Речь идёт о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, мы должны ясно представлять себе свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков.

Возможно также составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и выделение, следствием отсутствия, каких качеств они были. «Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны».

Рис. 5

Процесс постановки целей

Анализ целей Ситуационный анализ

Анализ

Желаемые цели «цель – средство»

 Сильные и слабые

 Формулировка целей стороны

 (планирование целей)

 Практические цели

 (цели действия) развивать избавляться

Чего я хочу?

Что я могу?

* Анализ «цель – средство»

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией.

* + 1. Формулирование целей.

Это последняя ступень при постановки целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Установить сроки – сформулировать результаты».

При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о самообразовании и о своём культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей.

**ТЕСТ.**

**«Выйдет ли из вас хороший менеджер?»**

(Представьте себя в роли менеджера и выделите предложение, которое ближе всего соответствует вашей реакции на приведенные ниже ситуации).

1.Если на работе надо выполнить неприятные функции, то я:

а/ сделаю это сам;

б/ поручу это в качестве наказания тому, кто отлынивал от работы;

в/ буду долго колебаться, прежде чем просить подчиненного сделать это;

г/ попрошу кого-нибудь сделать это.

2.Если мой начальник покритикует меня, то я:

а/ расстроюсь;

б/ покажу начальнику, в чем он не прав;

в/ попытаюсь извлечь уроки из критики;

г/ извинюсь за свой проступок.

3.Если работник не справляется со своими обязанностями, то я:

а/ представлю ему или ей полную возможность совершить крупную ошибку;

б/ прежде чем уволить работника, сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь ему начать работать нормально;

в/ буду откладывать увольнение этого работника как можно дольше;

г/ избавлюсь от этого работника как можно быстрее, если он оказался неспособным.

4.Если мне повысили зарплату не настолько, насколько я ожидал, то я:

а/ совершенно определенно выскажу начальнику все, что думаю по этому поводу;

б/ помолчу;

в/ ничего не скажу, но найду другие способы показать начальнику мою удовлетворенность;

г/ спрошу начальника, почему мне не повысили з/п на большую.

5.Если подчиненный продолжает игнорировать мои указания после 3-го предупреждения, то я:

а/ попробую поручить ему или ей другую работу;

б/ буду продолжать настаивать на своем, пока работа не будет выполнена правильно;

в/ скажу ему, что если в следующий раз работа не будет выполнена правильно, то другого раза уже не будет;

г/ попытаюсь каким-то иным образом объяснить чего я добиваюсь.

6. Если начальник отвергнет мое хорошее предложение, то я:

а/ спрошу почему;

б/ уйду и расстроюсь;

в/ попрошу слова высказать его позже;

г/ подумаю о том, как изменить форму предложения, чтобы добиться успеха.

7.Если коллега покритикует меня, то я:

а/ отвечу ему двойной дозой критики;

б/ стану избегать его в будущем;

в/ попробую разобраться, была ли критика обоснованной;

г/ буду переживать по поводу того, что этот коллега меня не любит.

8.Если кто-то пошутит так, что я не пойму шутку, то я:

а/ рассмеюсь вместе со всеми;

б/ скажу, что эта была неумная шутка;

в/ скажу, что я не понял шутки;

г/ почувствую себя глупцом.

9.Если кто-то указывает на мои ошибки, то я:

а/ порой их отрицаю;

б/ чувствую себя провинившимся;

в/ осознаю, что всем людям свойственно ошибаться;

г/ начинаю испытывать неприязнь к этому человеку.

10.Если кто-то работающий на меня, провалит дело, то я:

а/ вспылю;

б/ ни за что не скажу ему или ей об этом;

в/ обсужу с этим человеком, как правильно выполнить задание;

г/ больше не поручу подобную работу этому человеку.

11.Если бы мне пришлось говорить с самым высшим руководством, то я:

а/ не смог бы смотреть ему в глаза;

б/ чувствовал бы себя неловко;

в/ слегка бы нервничал;

г/ был бы рад встрече.

12.Если подчиненный попросит меня оказать ему любезность, то я:

а/ иной раз выполню просьбу, в другой раз –нет;

б/ почувствую себя неловко, если не окажу любезность;

 в/ никогда не стану оказывать никаких любезностей, с тем чтобы не создавать прецедент;

г/ всегда пойду навстречу.

Суммируйте правильные ответы:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | а | 5 | г | 9 | в |
| 2 | в | 6 | а | 10 | в |
| 3 | б | 7 | в | 11 | г |
| 4 | г | 8 | в | 12 | а |

Ваш потенциал менеджера измеряется следующим образом:

10-12 – отлично

8-9 – хорошо

6-7 – удовлетворительно

меньше 6 – плохо.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим факто­ром успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления

Из написанного выше можно понять, что от каждого человека требуется серьёзно и добросовестно подходить к организации своего рабочего дня, распределению времени, иначе человек рискует угодить в ловушку, которую готовят ему время и сам же человек если не серьёзно относится к распределению времени. Таким образом, очевидно, что распределять дела и время, потраченное на них, следует так, чтобы этого самого времени хватало на все дела, и, конечно же, не следует забывать об отдыхе. Следующее на что следует обратить внимание это классификация дел по степени важности, а также распределению и расчленению каждого серьёзного мероприятия, т.е. мероприятия, обладающие определённой степени важности для вас. Не следует обходить вниманием различные вспомогательные средства, помогающие организации своего времени, такие, например, как: различного рода органайзеры, электронные записные книжки, карманные компьютеры, и секретарь. Несмотря на то, что на эту тему написано много книг и опубликовано множество статей каждый человек должен сам сказать себе: «Я не хочу больше тратить время впустую, и я не хочу не успевать», тогда человек сделает самый трудный первый шаг по дороге к организованной жизни.

**Список литературы**

1. Кричевский Р.Л. «Если вы руководитель…» М.: Дело 1996
2. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент». М.: Элник, 1995
3. Хайнц и Бельбель Швальбе «Личность, карьера, успех» - М: «Прогресс» - 1993г.
4. Алексеев А., Пигалов В. «Деловое администрирование на практике» М: «Технологическая школа бизнеса» - 1993г.
5. Г. Бенвенисте «Овладение политикой планирования» - М: «Прогресс» - 1990г.