

**С.Д. Резник  
И.А. Игошина  
В.С. Резник**

# **ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Под общей редакцией  
Э.М. Короткова и С.Д. Резника

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
вузов России по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности 061100 «Менеджмент организации»*



Москва • Логос • 2004

УДК 65.08  
ББК 65.290-2я73  
Р34

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор Е.А. Неретина  
(Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева)  
доктор социологических наук, профессор В.В. Маркин  
(Пензенский государственный университет)

**Р34 Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. — М.: «Логос», 2004. — 320 с.  
ISBN 5-94010-265-4**

Представлена система интенсивного введения в специальность «Менеджмент организации» на младших курсах. Особое внимание уделено технологиям успешной учебы в вузе, управлению собственной карьерой, личной организации жизнедеятельности студентов.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Менеджмент организации». Может быть использовано в учебном процессе по экономическим, техническим направлениям и другим специальностям вузов.

ББК 65.290-2я73

ISBN 5-94010-265-4

© Резник С.Д., Игошина И.А.,  
Резник В.С., 2004  
© «Логос», 2004

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	9
Введение .....	11

## Часть I. Управление личной карьерой

### Раздел 1. Как учиться в вузе

<b>Глава 1. От школы к вузу</b> .....	20
1.1. Вы поступили в вуз .....	20
1.2. Как сделать время пребывания в вузе максимально полезным .....	22
1.3. Как укрепить свою уверенность в желании учиться .....	25
1.4. Ответственность за обучение в вузе .....	26
1.5. Советы первокурснику .....	28
Резюме .....	28
Контрольные вопросы .....	30
Практическое задание .....	30
<b>Глава 2. Работа в семестре</b> .....	31
2.1. Организация обучения в семестре .....	31
2.2. Как организовать свои занятия .....	33
2.3. Как повторять пройденный материал .....	35
Резюме .....	36
Контрольные вопросы .....	36
Практическое задание .....	36
<b>Глава 3. Работа на лекции</b> .....	38
3.1. Как относиться к лекторам .....	38
3.2. Как вести конспект .....	40
Резюме .....	43
Контрольные вопросы .....	43
Практическое задание .....	43
<b>Глава 4. Работа с литературой</b> .....	44
4.1. Активное чтение .....	44
4.2. Как овладеть техникой быстрого чтения .....	46
4.3. Рациональное чтение .....	49
Резюме .....	52
Контрольные вопросы .....	53
Практическое задание .....	53

<b>Глава 5. Сессия</b> .....	56
5.1. Первое знакомство с сессией .....	56
5.2. Методы подготовки и сдачи экзаменов .....	58
Резюме .....	60
Контрольные вопросы .....	61
Практическое задание .....	61
<b>Глава 6. Культура поведения в вузе</b> .....	62
6.1. Личные качества и этика менеджера .....	62
6.2. Мужской гардероб .....	65
6.3. Женский гардероб .....	68
Резюме .....	73
Контрольные вопросы .....	74
Практическое задание .....	74
<b>Глава 7. Как жить в общежитии</b> .....	75
7.1. Правила проживания в общежитии .....	75
7.2. Как адаптироваться к новым условиям .....	78
Резюме .....	80
Контрольные вопросы .....	80
Практическое задание .....	80
<b>Раздел 2. Основы персонального менеджмента</b>	
<b>Глава 8. Сущность персонального менеджмента</b> .....	81
8.1. Цель персонального менеджмента .....	81
8.2. Функции и техника персонального менеджмента .....	82
8.3. Система персонального менеджмента .....	84
Резюме .....	86
Контрольные вопросы .....	87
Практическое задание .....	87
<b>Глава 9. Как работать над жизненными планами</b> .....	88
9.1. Технология поиска целей .....	88
9.2. Формулирование целей .....	90
9.3. Планирование целей .....	92
9.4. Контроль реализации жизненных целей .....	95
Резюме .....	96
Контрольные вопросы .....	98
Практическое задание .....	98
<b>Глава 10. Как эффективно использовать свое время</b> .....	99
10.1. Планирование времени, классификация задач .....	99
10.2. Распорядок рабочего дня .....	100
10.3. Основные правила экономии рабочего времени .....	102
Резюме .....	105
Контрольные вопросы .....	106
Практическое задание .....	106

<b>Глава 11. Как принимать правильные решения</b> .....	107
11.1. Необходимость и техника принятия решений .....	107
11.2. Постановка проблемы и выявление альтернатив .....	109
11.3. Выбор оптимального варианта .....	111
11.4. Реализация решения и контроль результатов .....	111
Резюме .....	112
Контрольные вопросы .....	113
Практическое задание .....	113
<b>Глава 12. Как управлять самим собой</b> .....	114
12.1. Законы управления собой .....	114
12.2. Как научиться управлять своими эмоциями .....	116
12.3. Как противостоять стрессу .....	118
Резюме .....	121
Контрольные вопросы .....	122
Практическое задание .....	122
<b>Раздел 3. Технология карьеры</b>	
<b>Глава 13. Выбор карьеры</b> .....	124
13.1. Самомаркетинг .....	125
13.2. Влияние личных способностей на карьеру .....	127
13.3. Определение профессиональной карьеры .....	129
Резюме .....	131
Контрольные вопросы .....	132
Практическое задание .....	132
<b>Глава 14. Как получить работу</b> .....	137
14.1. Поиск нужной работы .....	137
14.2. Методы поиска рабочего места .....	139
14.3. Подготовка к работе .....	143
Резюме .....	144
Контрольные вопросы .....	145
Практическое задание .....	145
<b>Глава 15. Самореклама</b> .....	147
15.1. Анкеты .....	147
15.2. Персональное резюме .....	149
15.3. Сопроводительное письмо .....	153
15.4. Телефонный звонок .....	155
Резюме .....	157
Контрольные вопросы .....	157
Практическое задание .....	157
<b>Глава 16. Собеседование при приеме на работу</b> .....	159
16.1. Подготовка к собеседованию .....	159

16.2. Поведение на собеседовании .....	161
16.3. Тестирование .....	165
Резюме .....	168
Контрольные вопросы .....	168
Практическое задание .....	168
<b>Глава 17. Заключение контракта .....</b>	<b>169</b>
17.1. Понятие контракта .....	169
17.2. Условия контракта .....	170
17.3. Структура контракта .....	171
Резюме .....	173
Контрольные вопросы .....	173
Практическое задание .....	173
<b>Глава 18. Как добиться успеха на новом месте .....</b>	<b>176</b>
18.1. Адаптация в коллективе .....	176
18.2. Освоение новой работы .....	181
18.3. Факторы профессионализма .....	182
Резюме .....	183
Контрольные вопросы .....	184
Практическое задание .....	184
<b>Глава 19. Продвижение по служебной лестнице .....</b>	<b>188</b>
19.1. Обзор продвижения по службе .....	188
19.2. Повышение квалификации и профессиональный рост .....	189
19.3. Развитие талантов вне работы .....	191
Резюме .....	192
Контрольные вопросы .....	193
Практическое задание .....	193
<b>Глава 20. Подготовка курсовой работы «моя карьера» .....</b>	<b>194</b>
20.1. Назначение курсовой работы .....	194
20.2. Структура курсовой работы .....	195
Резюме .....	206
Контрольные вопросы .....	208
Практическое задание .....	208
<b>Глава 21. Учебно-ознакомительная практика «Технология карьеры» .....</b>	<b>209</b>
21.1. Цель и формы прохождения практики .....	209
21.2. Подготовка к практике .....	210
21.3. Содержание практики .....	210
21.4. Оформление отчета .....	213
21.5. Критерии оценки и защита отчета .....	213
Резюме .....	214
Контрольные вопросы .....	214
Практическое задание .....	214

<b>Глава 22. Внутривузовская система практической подготовки менеджеров</b> .....	215
22.1. Институт студенческих лидеров .....	216
22.2. Студенческий учебно-научно-производственный отряд «Менеджер» .....	219
22.3. Производственные практики .....	220
22.4. Дипломное проектирование .....	220
22.5. Рейтинговая оценка практической подготовки студента .....	223
22.6. Трудоустройство выпускников .....	227
Резюме .....	228
Контрольные вопросы .....	230
Практическое задание .....	230

## **Часть II. Основы специальности «Менеджмент организации»**

<b>Глава 23. Сущность и содержание менеджмента</b> .....	232
23.1. Что такое менеджмент? .....	232
23.2. История менеджмента .....	236
23.3. Функции менеджмента .....	237
23.4. Задачи менеджмента .....	238
23.5. Методы руководства .....	240
Резюме .....	242
Контрольные вопросы .....	243
Практическое задание .....	243
<b>Глава 24. Менеджер и его команда</b> .....	245
24.1. Новые условия деятельности менеджера .....	245
24.2. Соответствие избранной специальности .....	246
24.3. Модель качеств менеджера .....	249
24.4. Команда менеджера .....	257
24.5. Лидерство .....	260
Резюме .....	261
Контрольные вопросы .....	262
Практическое задание .....	263
<b>Глава 25. Менеджер: истории успеха</b> .....	264
25.1. Зарубежные менеджеры .....	264
25.2. Отечественные менеджеры .....	275
25.3. Женщины-менеджеры .....	282
Резюме .....	290
Контрольные вопросы .....	291
Практическое задание .....	291
<b>Глава 26. Содержание курса обучения менеджера</b> .....	292
26.1. Профессиональная характеристика специалиста .....	292
26.2. Социально-гуманитарная подготовка .....	293

---

26.3. Естественно-научная подготовка .....	294
26.4. Общепрофессиональная подготовка .....	294
26.5. Специальная подготовка .....	296
Резюме .....	297
Контрольные вопросы .....	298
Практическое задание .....	298
<b>Заключение .....</b>	<b>300</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>303</b>
<b>Словарь ключевых понятий .....</b>	<b>306</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>309</b>



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Как известно, высокая конкурентоспособность выпускников на рынке труда является одним из основных показателей успешной деятельности вузов. Залогом такой конкурентоспособности молодых специалистов может быть только высокое качество их подготовки.

Немало высших учебных заведений сегодня еще «готовят» потенциальных безработных. Ведь в многочисленных рекламных приглашениях на престижные должности есть существенная приписка: соискатель должен иметь опыт практической деятельности, стаж работы по специальности. А где его взять студенту?

В сложившейся ситуации вузам важно чутко реагировать на требования рынка труда к выпускникам:

- быть способными самостоятельно решать организационные, экономические и управленческие проблемы;
- уметь представить себя и результаты своего труда;
- обладать навыками делового общения и управления персоналом.

Проблему обучения студента практическим навыкам деятельности в рамках аудиторных занятий даже с помощью самых современных методических подходов в полной мере решить невозможно.

Основные возможности в этом направлении Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента видит в более эффективном использовании внеаудиторной работы со студентами, различных форм их участия в реальных практических делах.

Представляемое вниманию читателя учебное пособие «Введение в специальность «Менеджмент организации» является органической частью инновационной образовательной программы «Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений», разработанной и реализуемой под руководством доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

В острой конкурентной борьбе с другими вузами (а экономические специальности открыты в большинстве вузов страны) свою главную задачу авторы инновационной образовательной программы видят в том, чтобы дать студентам начальный опыт практической деятельности еще в период вузовского обучения. Вся учебная, научная и воспитательная работа со студентами в институте подчинена ключевой цели—

практическому образованию, формированию у студентов навыков реальной деятельности в мире рыночной экономики, достаточных для их трудоустройства сразу же после окончания вуза.

Студенты-первокурсники — это вчерашние школьники со «школьными» установками. У большинства из них еще не сформировано отношение к учебе в институте, к своей карьере, не выработаны жизненные цели, слабы представления об избранной специальности. Поэтому важно, чтобы они как можно скорее нашли для себя ответы на такие жизненно важные вопросы, как для чего они поступили в институт, почему они выбрали именно эту специальность, какие ставят перед собой жизненные цели, какими средствами собираются их достичь.

Ответы на эти вопросы формируют ценностную базу человека, помогают студенту осознанно подойти к обучению, к планированию карьеры, сформировать потребность в самосовершенствовании и в конечном итоге максимально эффективно использовать пять лет обучения в вузе для освоения избранной специальности.

Для оказания помощи студентам в решении этих и многих других проблем разработан курс и представляется учебное пособие «Введение в специальность «Менеджмент организации». Главной целью такого курса является формирование у студента мировоззрения, способствующего осознанному отношению к учебным занятиям, планированию своей карьеры, к тому, чтобы начать ее осуществление не после окончания учебы, а немедленно, с первого года обучения. Важнейшей особенностью курса является приобретение студентами практических навыков в сфере построения своей карьеры и самопродвижения, в сфере своей будущей профессиональной менеджерской деятельности.

Многолетний опыт осуществления концепции введения в специальность «Менеджмент организации» в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства показал свою жизнеспособность, неоднократно обсуждался на заседаниях Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента и заслуживает широкого использования в сфере высшего профессионального образования.

Э.М. Коротков,  
заместитель председателя  
Учебно-методического объединения вузов России  
по образованию в области менеджмента,  
заслуженный деятель науки Российской Федерации,  
доктор экономических наук, профессор

## **ВВЕДЕНИЕ**

Перед любым высшим учебным заведением России, особенно в регионах, стоят сегодня острейшие проблемы:

- как приблизить характер обучения студентов к требованиям современной жизни, сократить продолжительность послевузовской адаптации выпускника;

- как дать ему не только глубокие теоретические познания, но и навыки реальной деятельности в мире рыночной экономики;

- как сделать его способным сразу же включиться в серьезную практическую деятельность и получить работу по специальности.

В помощь студентам в решении этих проблем в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства разработана и в течение ряда лет реализуется инновационная образовательная программа «Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений».

Концепция этой системы характеризуется рядом отличительных принципов:

- комплексностью использования разнообразных факторов и форм работы со студентами;

- непрерывностью включения студента в обучающие процессы методом «погружения» в будущее экономическое пространство;

- интенсивностью воздействия на студента;

- включением студента в реальные процессы практической деятельности;

- учетом и использованием жизненных интересов студента, аспиранта, преподавателя и работодателя;

- расширением влияния вуза на довузовскую стадию подготовки студентов;

- четкой связью и согласованностью внеаудиторной работы с программой теоретического обучения;

- постоянной нацеленностью всех звеньев обучения в вузе на конечную цель проекта — трудоустройство выпускника по специальности;

- резким повышением роли выпускающей кафедры и ее заведующего на всех стадиях непрерывной практической подготовки студентов — от довузовской подготовки до трудоустройства выпускника;

- непрерывным контролем и стимулированием качества практической подготовки студентов на всех ее этапах;
- ресурсным самообеспечением системы, активной ролью в реализации программы самой студенческой среды.

Основные цели этапа «Введение в специальность»:

- создание условий для осознанного выбора студентами первых курсов направления своей дальнейшей специализации в процессе вузовского обучения;
- осознание ими своих жизненных целей, места и задач в новых экономических условиях;
- разработка реальной программы личных действий для достижения трудоустройства и обеспечения собственной карьеры;
- глубокое понимание студентами содержания и перспектив своей специальности.

Эти цели на данном этапе достигаются решением следующих задач:

1. Обучить технологии выбора карьеры и жизненных целей.
2. Обучить технологиям вузовского обучения.
3. Научить эффективно использовать свое время.
4. Привить современную организационную культуру.
5. Дать студентам объективное и полное представление о специальности.

С учетом вышесказанного разработана и реализуется специальная программа интенсивного введения в специальность «Менеджмент организации» на первых курсах обучения в вузе.

Эта программа опирается на специально разработанные курсы «Управление личной карьерой» и «Основы специальности», читаемые в двух первых семестрах и реализуется в следующих формах:

- индивидуальное собеседование директора института и заведующего выпускающей кафедрой с абитуриентом перед вступительными экзаменами;
- изучение лекционных курсов «Управление личной карьерой» и «Основы специальности»;
- подготовка и публичная защита каждым первокурсником курсовой работы «Моя карьера»;
- прохождение специальной учебно-ознакомительной бизнес-практики «Технология карьеры» в фирмах;
- формирование творческих групп с обязательным участием первокурсников и дипломников;
- работа в творческих группах, например, практическое участие в бизнес-мероприятиях по заказам предприятий (социологических

и маркетинговых исследованиях для фирм); изучение литературных источников и подготовка обзоров под руководством студента-дипломника; участие в работе рекламных и торговых агентств; подготовка к созданию студенческих бизнес-фирм.

Существенной методической находкой авторы считают включение первокурсника в орбиту дипломного проектирования, т.е. в сферу интересов исследования студента выпускного курса.

При этом учитываются взаимные интересы:

- первокурсника привлекает проявляемое к нему уважение, внимание, шефство со стороны дипломника, чувство сопричастности, возможность проявить себя уже на ранней стадии обучения и сразу же включиться в изучение и разработку ключевых проблем своей специальности;

- дипломник получает для своей работы добросовестного помощника и дополнительный полигон менеджерской практики.

Практически любой студент не только что-то получает для себя от старшего по возрасту, более опытного, квалифицированного участника проекта, но и сам передает свой опыт и знания младшему, менее опытному.

Авторы убеждены, что курс «Управление личной карьерой» в первом семестре обучения в вузе нужен студенту любой специальности, и в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства уже несколько лет реализуется такой подход.

Важной составной частью всей аудиторной работы со студентами является их участие в структурах студенческого самоуправления. Ранее вся эта полезная студенческая деятельность осуществлялась без системы, без четких целевых установок, а следовательно, недостаточно эффективно. Реализуемый педагогический проект, имеющий относительно самостоятельное значение в разработанной комплексной системе непрерывной практической подготовки студентов, получил образное название «Институт студенческих лидеров».

Назначением такого института, где все роли исполняют сами студента, является подготовка лидерского звена студенчества как элитной части молодежи, уходящей в сложный мир реальной практической деятельности.

Конкретными задачами института студенческих лидеров являются:

- создание самоуправляемой системы формирования, подготовки и самореализации студенческих лидеров;

- создание и постоянное поддержание на высоком уровне благоприятного психологического климата в студенческой среде, укреп-

ление горизонтальных и вертикальных связей между студентами разных курсов, групп и в самих группах, между студентами и преподавателями;

- создание организационных условий для формирования студенческих фирм по интересам, удовлетворяющих те или иные потребности общества;

- создание реальных практических бизнес-полигонов, позволяющих студентам отрабатывать навыки работы в команде, а также навыки будущей практической деятельности для перехода в последующем в реальную сферу деятельности.

Накапливаемый студентами практический опыт учитывается в течение всего периода обучения студента в вузе рейтинговой оценкой практической подготовки, отражается на экране активности и в перспективе — в зачетной книжке практической подготовки студента.

Важным элементом педагогического проекта является формирование в студенческой среде современной организационной культуры, умения вести себя в обществе в различных ситуациях. Этой проблемой серьезно занимается специальная студенческая фирма в рамках института студенческих лидеров.

Начиная с первого курса все студенты, аспиранты и преподаватели на занятиях имеют свой бейдж. Это позволяет преподавателю к каждому студенту обращаться по имени, а студенту — следить за своим внешним видом, придавать ему определенную респектабельность.

Уже на первом курсе студент учится разрабатывать для себя профессиональное резюме, с которым он идет и к работодателю, и к преподавателю на любой экзамен. По существу все пять лет будущий менеджер, экономист или маркетолог при наличии резюме постоянно оказывается в ситуации просмотра с позиций потенциального работодателя, привыкает к мысли о том, что главное в его вузовской жизни — не сам диплом, а готовность практически работать на той или иной должности, постоянно повышать свою квалификацию.

Необходимая организационная культура формируется в нашей студенческой среде реальным участием студентов в практических делах, причем совместно с аспирантами и преподавателями. Например, умение вести себя в обществе, выступать публично формируется благодаря тому, что мы постоянно обращаем внимание на внешний вид студента, а с первого курса и до защиты дипломного проекта даем ему возможность, обучаем его и требуем от него выступлений

без текста. Ни один наш дипломник уже не выступает на защите своего дипломного проекта по тексту, «по бумажке».

Такая система непрерывной практической подготовки студентов требует, чтобы все участники, начиная с директора института (декана), являли собой личный пример, демонстрировали реальное уважение и понимание студента. Импульсы, идущие от дирекции института, заведующих выпускающими кафедрами, должны быть мощными, динамичными факторами реализации системы.

Конечно, здесь важен личный пример и авторитет заведующего выпускающей кафедрой как лидера специальности. Но важна и система управления. Она охватывает все стадии учебного процесса. В его орбите и студенты, и аспиранты, и преподаватели. Директор института организационно руководит системой (специальностями) через заведующих выпускающими кафедрами, обращая их внимание на все стороны проекта. Через систему штатных (или на общественных началах) заместителей директора и заведующих выпускающими кафедрами осуществляется управление функциональными составляющими. Кроме того, наиболее активные преподаватели организуют культурно-воспитательную и спортивную работу в студенческой и преподавательской среде, работу в общежитиях и многое другое.

**Структура и содержание курса.** Курс «Введение в специальность» разбит на четыре структурных блока: «Как учиться в вузе», «Основы персонального менеджмента», «Технология карьеры», «Основы специальности», каждый из которых нацелен на определенную помощь студенту.

Рассмотрим содержание этих блоков поподробнее:

#### 1. «Как учиться в институте»

В самом начале обучения студентам предлагается освоить некоторые элементы технологии учебы в институте. Этот блок курса предназначен для быстрой адаптации студентов к новой для них жизни в институте. По мере освоения данной части курса студент должен ответить для себя на ряд вопросов, а именно:

- как наиболее эффективно организовать свои занятия;
- как извлечь максимальную пользу из лекции, из практического занятия;
- как правильно работать с литературой;
- как работать в течение семестра, чтобы по его окончании успешно сдать сессию;
- как получить опыт практической подготовки за время обучения в институте.

Учеба в институте отличается от школьного обучения, поэтому предлагаемая информация должна помочь студентам максимально быстро влиться в общественную жизнь института, познакомиться с основными правилами обучения и принять соответствующую культуру поведения в вузе. В рамках данного блока занятий происходит знакомство с дирекцией института, выпускающими кафедрами, библиотеками и другими структурными подразделениями.

## 2. «Основы персонального менеджмента»

В рамках данного блока занятий студенты получают представление об основах персонального менеджмента, о том:

- как ставить перед собой профессиональные и жизненные цели;
- как превращать цели в планы;
- как правильно организовать и контролировать их осуществление.

В этом блоке также рассмотрены вопросы планирования своего рабочего времени, способы принятия решений и ряд других вопросов, помогающих повысить эффективность личного труда.

## 3. «Технология карьеры»

В этой части курса студенты найдут ответы на следующие вопросы:

- как правильно выбрать профессию и сделать карьеру;
- какая карьера лучше кому подходит; где искать подходящую работу;
- как «подать себя» потенциальному работодателю;
- как добиться успеха на новом рабочем месте и перейти на другую ступень лестницы карьеры.

## 4. «Основы специальности»

Этот блок представляет собой вводный курс в конкретную специальность, в частности «Менеджмент организации», и играет профессионально-ориентирующую роль в курсе «Введение в специальность». Ведь многие студенты, к сожалению, поступили на специальность не по призванию, не осмысленно, а в силу ряда других причин. Кроме того, эта часть курса поможет студенту составить представление о предметах и дисциплинах, которые должны быть им изучены на протяжении всей учебы в институте, о тех знаниях и навыках, которыми он должен будет обладать как представитель своей специальности. А главное, в этой части курса мы знакомим студентов с представителями менеджмента и бизнеса, добившимися успеха, раскрываем психологию и технологию успеха.

В рамках курса «Введение в специальность» студент в первом семестре пишет курсовую работу «Моя карьера». В ней он отражает



конкретные результаты проведенной работы по планированию своей будущей карьеры.

Учебно-ознакомительная практика «Технология карьеры», которая также является частью курса «Введение в специальность», проходит в течение второго семестра. Главным ее назначением является ознакомление студента с практикой работы различных предприятий и организаций, с существующими профессиями, должностями, видами работ. Кроме того, она направлена на создание условий, способствующих осознанному выбору студентом своего направления специализации.

**Методические особенности курса.** Первой и важнейшей особенностью курса «Введение в специальность» является то, что он имеет практическую направленность. Это означает, что все изучаемое в рамках этого курса студент должен сразу применять на практике.

Знания, полученные в первой части курса «Как учиться в институте», помогут студентам быстрее адаптироваться к вузовской жизни. Знания, приобретенные при изучении блока «Основы персонального менеджмента», помогут при написании курсовой работы «Моя карьера». Блок «Как управлять личной карьерой» и те знания, которые в нем даются, направлены на помощь при прохождении практики «Технология карьеры». Изучение блока «Основы специальности» должно помочь студенту быстрее ориентироваться в понимании специальности, в изучаемых предметах и подойти к их освоению более осознанно. А в целом курс «Введение в специальность» должен помочь студенту выработать стратегию на время учебы в институте.

Вторая особенность курса касается курсовой работы «Моя карьера». Обычно курсовая работа не имеет единой, одинаковой для всех структуры, ее содержание и структура определяются выбранной темой и используемой литературой. Обычно курсовая работа нацелена на проверку знаний студента по какой-либо дисциплине.

Курсовая работа нацелена на проверку не знаний, а творческих возможностей каждого студента и направлена на планирование его будущей карьеры. Структура курсовой работы «Моя карьера» для каждого студента одинакова (приложение 2).

В-третьих, особенность курса заключается в том, что практика «Технология карьеры» не имеет жестких временных рамок. Прохождение практики целесообразно начинать в первом семестре, в начале ноября, а окончание приурочить к концу лета, занимаясь ею в свободное от учебы время. Такая форма практики нацелена на скорейшее вхож-

дение студента в будущую профессию, на развитие навыков поиска места работы, на приобретение контактов в среде потенциальных работодателей. Данная практика также должна облегчить поиск мест прохождения последующих учебных практик (экономической, управленческой, преддипломной) и будущее трудоустройство.

В-четвертых, курс «Введение в специальность» предполагает формирование у студентов комплексного представления о тех предметах и дисциплинах, которые должны быть ими освоены за время учебы в вузе.

Все это должно помочь студентам с самого начала занять активную позицию по отношению к учебе, превратить процесс обучения из пассивного следования требованиям и указаниям преподавателей в осознанную самостоятельную деятельность по построению своей успешной карьеры.

Коллектив авторов выражает благодарность выпускникам Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства Елене Карповой, Ирине Огородниковой, Татьяне Злобиной, Оксане Рябовой, Татьяне Малаховой за помощь в подготовке материалов к отдельным разделам учебного пособия.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам данного учебного пособия: заведующей кафедрой «Менеджмент» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, доктору экономических наук, профессору Е.А. Неретиной и заведующему кафедрой «Государственное и муниципальное управление», директору Института государственной службы и управления Пензенского государственного университета, доктору социологических наук, профессору В.В. Маркину.

Авторы выражают особую признательность заместителю председателя Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента, проректору Московского государственного университета управления, заслуженному деятелю науки Российской Федерации, доктору экономических наук, профессору Э.М. Короткову за постоянное внимание к рассматриваемой проблеме, помощь и поддержку в работе, за общую редакцию материалов данного учебного пособия.

**Часть**

**I**

---

## **Управление личной карьерой**

- **Как учиться в вузе**
  - **Основы персонального менеджмента**
  - **Технология карьеры**
-

## Раздел

# 1

## Как учиться в вузе

### Глава

## 1

### ОТ ШКОЛЫ К ВУЗУ

*Ничто так не устрашает и не утешает одновременно, как предстоящий долгий труд.*

Г. Флобер,  
французский писатель

- 
- 1.1. Вы поступили в вуз
  - 1.2. Как сделать время пребывания в вузе максимально полезным
  - 1.3. Как укрепить свою убежденность в желании учиться
  - 1.4. Ответственность за обучение в вузе
  - 1.5. Советы первокурснику
- 

Вы поступили в вуз, и с первых дней обучения каждый из вас задумывается над тем, как сделать время пребывания в вузе максимально полезным. Данная глава поможет вам быстрее адаптироваться к студенческой жизни и включиться в бурную деятельность высшего учебного заведения.

#### 1.1. Вы поступили в вуз

Вот и прозвенел последний школьный звонок. За плечами школа, школьные проблемы. И перед вчерашними старшеклассниками встает другая проблема — выбор будущей профессии.

Вот некоторые советы выпускнику школы:

- вы молоды, и потому вам нужно поступать учиться, а не идти работать;
- способности человека для массовых профессий совершенно одинаковы;

- учебное заведение можно выбирать исходя из самых практических соображений;
- не переоценивайте того, чему вы научились в период учебы в школе;
- человеческий ум весьма универсален;
- призвание, обнаруженное у человека, — это результат не его природной предрасположенности к избранному виду деятельности, а результат его сосредоточенного труда;
- если вы выбрали вуз и поступили в него учиться, то учитесь изо всех сил, трудитесь так, чтобы выступала испарина;
- не разбрасывайтесь;
- в любой профессии есть прозаическая и черновая сторона, но есть и романтическая;
- думайте не о том, какую выбрать профессию, а о месте работы: с людьми будете работать или в одиночку, какие задачи собираетесь решать — оперативно-исполнительские, тактические, стратегические, политические;
- станьте первоклассным специалистом — счастье само разыщет вас [10, с. 82].

Проанализировав свои возможности, желания и предпочтения, вы выбрали нынешний вуз. Сдали вступительные экзамены. По их результатам были зачислены на первый курс.

Но и здесь перед вами встают проблемы:

- как учиться в вузе;
- как сделать время пребывания в институте максимально полезным;
- как укрепить свою убежденность в желании учиться.

Обучение в вузе отличается от школьного, поэтому вам придется преодолеть ряд трудностей, связанных с привыканием к новым методам учебного процесса. Основная рекомендация для преодоления трудностей на первых порах обучения — «помоги себе сам». Эта помощь состоит прежде всего в смене установки на характер учебных занятий. Забыть стереотипы школьного поведения и обучения вам помогут кураторы и преподаватели.

Однако помните, что это произойдет гораздо быстрее и безболезненнее, если вами будут предприняты собственные усилия.

Для быстрого преодоления трудностей, связанных с ориентацией в пространстве вуза, и хорошей организации вашего учебного и личного времени существует очень простая, но эффективная рекомендация: вам нужно переписать для себя расписание, обя-

зательно указав при этом номера аудиторий, а также фамилии, имена, отчества ведущих преподавателей. Это поможет вам быстрее наладить профессиональный, личный контакт. Запомните не только лицо преподавателя, но и его имя, отчество. Это избавит вас от ряда мелких, но существенных недоразумений [8, с. 6].

На первых порах обучения большие затруднения у вас будут связаны с расписанием, в котором часто бывают колонки, поделенные на числитель и знаменатель. Например:

Высшая математика / Физика	Числитель — нечетная неделя Знаменатель — четная неделя
----------------------------	--

Обычно рядом с расписанием висит таблица, где указаны номера четных и нечетных недель, все числители соответствуют нечетным неделям (т.е. 1, 3, 5, ...), а все знаменатели — четным (т.е. 2, 4, 6, ...). Такая ситуация возникает тогда, когда существует ряд предметов, занятия по которым проводятся не еженедельно, а через неделю, т.е. занятия по высшей математике и физике будут у вас по одному разу в две недели. На четной неделе вам будут преподавать физику, а на нечетной неделе — высшую математику. В семестре, как правило, 16–17 недель [8, с. 8].

## 1.2. Как сделать время пребывания в вузе максимально полезным

Главным направлением повышения эффективности учебы в вузе является развитие у студента способности к сознательному самоуправлению, когда учеба дает наибольший полезный результат для развития личности и формирования как специалиста.

Особую важность при этом приобретают сами методы учебной деятельности, т.е. методы чтения, понимания, запоминания, работа на лекции, проработка учебного материала и т.д. Эти методы могут быть продуктивными, позволяющими более быстро, глубоко и качественно усвоить учебный материал, и непродуктивными, когда затраты сил и времени велики, а полезный эффект мал [25, с. 3].

Учеба в вузе — чрезвычайно сложный вид человеческой деятельности, требующий владения методами решения множества возникающих задач, например, как понять, как определить главное, как

запомнить, как лучше отчитаться в усвоенном и т.д. Далеко не каждый студент-первокурсник владеет продуктивными методами решения этих задач. Выявление трудностей позволит определить пути их преодоления и, таким образом, более быстро двигаться к цели своего обучения в вузе.

Умение полезно строить свою учебную деятельность может формироваться стихийно и неосознанно в процессе усвоения различных учебных дисциплин, но значительно больший эффект обеспечивает целенаправленное развитие такого умения.

Успех учебной работы зависит от умения постоянно анализировать учебную ситуацию, что вызывает затруднения и препятствует эффективному усвоению знаний.

Для этого следует:

- четко определить цель — чего хотите достичь;
- осознать то, что имеете в настоящее время;
- выяснить внешние и особенно внутренние причины, мешающие достижению цели, вызывающие затруднения;
- определить возможные и наиболее эффективные пути преодоления трудностей и достижения цели.

Наибольшего успеха достигнет тот, кто строит свое обучение именно таким образом, т.е. в виде формирования и решения задач [25, с. 6].

Надо сознательно относиться к обучению в вузе, ставить себе задачи самообучения и решать их. Это намного эффективнее. Тот, кто активно идет навстречу информации, ищет ее, получит значительно больше.

Лучше всего и прочнее усваивается то, что открыто самостоятельно, хотя потом, может быть, вы встретите это в других источниках. Открытые для себя принципы, методы и обобщения навсегда останутся самой деятельной частью вашего интеллектуального капитала.

Практическое владение многими правилами запоминания, конспектирования, чтения, понимания позволит в каждой ситуации использовать наиболее эффективное из них.

Перед началом любого крупного и ответственного дела (подготовка к сессии, написание курсового проекта и т.д.) предварительно следует подумать, как его выполнить наиболее эффективно. Полезно поискать методическую литературу, специально посвященную выполнению этой деятельности. Ведь конечный результат зависит не только от того, к чему прикладывать усилия и сколько их прикладывать, но и от того, как именно прикладывать.

О мелких, но часто повторяющихся видах деятельности тоже полезно подумать. Надо поискать наиболее рациональные приемы их выполнения. Труд не пропадет — сила мелочей в том, что их много.

Главное — думать о любом методе так, чтобы понять, что в нем сильное, а что слабое, и выбирать тот метод, который в данных условиях обнаруживает именно силу.

Мастерство в первую очередь предполагает выделять главное звено ситуации, т.е. ту информацию или те действия, которые в наибольшей мере позволяют приблизиться к цели. Полезной оказывается привычка постоянно выделять главное звено, в любой деятельности тревожа себя вопросом: «А что же здесь главное?».

Если у вас что-то не получается в учебе, не спешите винить преподавателя, деканат и различные внешние обстоятельства, а отнеситесь критически прежде всего к себе и к методам своей работы, посмотрите, что именно вы могли бы сделать.

Человеческое время измеряется не секундами и минутами, а тем полезным продуктом, который человек успел произвести за это время (в том числе и при умственном труде).

Если хотите приучить себя к какому-либо делу, например регулярно выполнять полезные рекомендации, можно выписать основные из них на карточки, которые поместить на видное место, чтобы они все время напоминали о себе.

Не следует ложиться спать, прежде чем не скажешь себе: «Чему же я конкретно научился за день?» [25, с. 10].

Обязательно нужно планировать свою деятельность. При этом предварительно составляются списки предстоящих дел на день, неделю, месяц и тщательно продумывается их рациональная последовательность и продолжительность.

План будет реальным только в том случае, если точно известно, на что и как в действительности расходуется ваше время. Наиболее удобной для студентов является система наглядной регистрации своего времени.

Постоянно старайтесь внимательно изучать себя, допустим, по таким направлениям:

- какие виды информации запоминаются лучше, а какие — хуже;
- что и как лучше запоминается — зрительно, на слух, при записи и т.д.;
- в какие часы дня наиболее и наименее эффективна та или иная умственная работа и при каких условиях;



- когда и где удастся быть внимательным, а когда нет;
- когда и какой материал понимается и усваивается легко, какой — трудно;
- каковы эффективные индивидуальные приемы отдыха и восстановления сил в процессе умственной работы [25, с. 11].

### 1.3. Как укрепить свою уверенность в желании учиться

Попросите группу первокурсников ответить на простой вопрос: «Почему вы поступили именно в этот вуз?». Разнообразие ответов вас удивит. Пока учеба доставляет вам удовольствие, проблемы не существует и вам не нужна никакая мотивация. Но с наступлением темной полосы вы, не имея твердой уверенности, можете пойти по самому легкому пути — сдать и махнуть на все рукой. Даже прекрасно представляя себе, что и как надо делать, вы, не будучи уверенным в правильности своих действий, можете растеряться. Приведенный ниже анализ различных видов мотивации поможет вам найти свои собственные основания для продолжения обучения.

1. Подумайте, что заставляет вас стремиться к успеху. Спросите себя: «Для чего мне нужен успех?» — и запишите все ответы, какие вы только можете придумать. Прибавьте к этому списку любые другие причины, по которым вы считаете для себя важным преуспеть в учении. Затем сопоставьте свой перечень с ответами, указанными ниже, и комментариями к ним [52, с. 93].

2. Ваши собственные причины важнее всех других. Вполне возможно, что в перечне причин, которые заставляют вас учиться, часто будут отражаться надежды, возлагаемые на вас другими людьми. Однако чтобы пережить трудные моменты, вам для окончательных выводов потребуется все же своя собственная мотивация на этот счет. Хотя стремление оправдать в своей жизни ожидания других вполне естественно, не позволяйте ему стать вашей основной движущей силой.

3. «Потому что мне нравится этот предмет» — такая мотивация вполне годится для изучения предмета. Однако она не должна быть единственной: ведь удовольствие может смениться раздражением, когда вы приступите к более трудным разделам данного предмета. В любом предмете рано или поздно встречаются «неприятные» разделы.

4. «Потому что хочу доказать, что я это могу» — полезная мотивация. Она является также и достаточно сильной: большинство

людей именно преуспевают в том, что им действительно хочется делать.

5. «Потому что у меня была соответствующая начальная подготовка» — это довольно слабая причина. Конечно, хорошую стартовую позицию иметь полезно, но она не поможет вам, пока у вас не появятся достаточно сильные мотивы для продвижения вперед.

6. «Потому что тот-то и тот-то поступили также» — кажется, многие студенты идут по стопам своих братьев, сестер или родителей. Такая мотивация хороша настолько, насколько у них имеются еще и свои собственные побуждения к учебе.

7. «Потому что хочу стать менеджером» — полезно иметь идею, которой вы руководствуетесь. Подобная мотивация исходит скорее от вас самих, чем от других людей, и поэтому вполне может поддерживать вас в трудные дни.

8. «Потому что хочу иметь максимальные шансы в жизни» — одна из лучших мотиваций. Когда вы начинаете относиться к успехам в учебе как к обстоятельству, которое в значительной степени определяет вашу будущую карьеру, вы испытываете чувство реальной цели и приобретаете способность гибко подходить к новым возможностям, по мере того как они для вас открываются.

9. «Потому что я хочу самоутвердиться, прежде чем вступить в жизнь» — такой взгляд может оказаться несовместимым с успешной учебой. Если вы принимаете решение учиться целенаправленно и эффективно, то вам скорее придется увеличить время на занятия за счет своей свободы, чем наслаждаться ею за счет занятий.

10. Свою мотивацию держите на виду. Определившись с мотивами, побуждающими вас учиться, прищипьте их перечень так, чтобы он чаще вам попадался на глаза. В дни, когда вам покажется все потерявшим свою ценность, напомните себе о преимуществах, которые вы получаете, неуклонно следуя своим мотивам [52, с. 94].

## 1.4. Ответственность за обучение в вузе

Вспоминая первый этап своего образования, вы, наверное, знаете, что действовали тогда по указаниям старших и в соответствии с установленным ими порядком. Приступая к обучению в вузе, вы уже можете большую долю ответственности за свое обучение принять на себя.

Этому помогут следующие рекомендации [52, с. 18].

1. Выработайте свои собственные побуждения к учебе.

2. Не позволяйте другим заботиться о вас. Вы никогда не получите удовлетворения, которое приходит, когда сами планируете свои занятия, если постоянно будете придерживаться заданных вам кем-то сроков. Назначайте себе свои (более ранние) сроки выполнения работы и действуйте в соответствии с ними.

3. Сами составляйте свои рабочие планы. План ваших занятий, как можно предположить, является до некоторой степени предопределенным. Тем не менее у вас есть возможность самому решать, что именно делать и в каком порядке.

4. Выработайте привычку к самооценке. После того как вы сами оценили свой труд, другие оценки будут смущать вас намного меньше.

5. Разработайте критерии самооценки. Для этого у вас есть масса исходных данных: старые экзаменационные листы, предыдущие задания, указания преподавателей, обозначенные в программе курса, цели обучения, ваши конспекты и учебники. Если вам удастся сформировать правильные критерии самооценки, у вас в дальнейшем не будет проблем с оценками, выставляемыми преподавателями.

6. Сами определяйте свои цели. В своей работе вы, как правило, будете руководствоваться целями, которые поставлены преподавателями, например, что и в какие сроки изучать. Это, однако, не причина того, чтобы избегать постановки перед собой своих целей, и пусть они будут немного более жесткими, чем те, что поставлены перед вами другими.

7. Определите источники, которые помогут вам в работе. К ним относятся имеющиеся у вас учебные материалы, а также преподаватели и сокурсники. Воспринимая преподавателей как своих помощников, а не как источник давления на вас, можно полнее использовать их знания.

8. Всегда учитывайте реакцию окружающих на ваши поступки. Вас не должны расхолаживать замечания преподавателя или низкая оценка своей работы.

9. Чаще корректируйте свои планы. Изменение своих планов в свете новой информации — признак силы, а не слабости. У вас всегда должен быть составленный в порядке значимости перечень дел, которые вы предполагаете выполнить в ближайшем будущем. Пересматривайте приоритетность дел в этом перечне, по мере того как изменяются обстоятельства.

10. Превращайте учебные задания в свои собственные. При получении каждого задания определяйте для себя не только то, что вы

намерены делать и когда надо завершить работу, но также почему вы беретесь за данное задание (ваши собственные побуждения) и что вы лично собираетесь приобрести в результате его выполнения.

## 1.5. Советы первокурснику

Непосредственно перед началом занятий для вас может наступить время сильных переживаний, обусловленных либо страхом перед неизвестностью, либо волнением.

В эти дни, чтобы подготовиться к началу курса, можно отвлечься на ряд полезных и нужных дел [52, с. 21]:

- соберите всю имеющуюся у вас информацию и прочитайте ее;
- проанализируйте свои сильные стороны, составьте их перечень;
- проанализируйте также свои слабости;
- уясните свои перспективы. Найдите для себя четкие ответы на следующие вопросы: «Почему я выбираю данный курс? Что он мне даст, как скажется на моей дальнейшей судьбе?». Это поможет вам заpastись надежными доводами в пользу продолжения начатого дела на случай, если вам почему-либо придется туго;
  - готовьтесь к трудностям. Быть готовым к превратностям судьбы — значит более чем наполовину преодолеть их;
  - совершенствуйтесь в том, что вы уже умеете делать;
  - составьте перечень того, что вы намерены выяснить в течение первой недели занятий;
  - разработайте свой учебный план;
  - будьте готовы к изменениям и сомнениям. Умение не теряться при перемене ситуации — одно из самых полезных умений в жизни. Развивайте в себе настойчивость и гибкость и насколько можете, сохраняйте решимость извлекать урок из любой ситуации, с которой вам придется столкнуться во время изучения нового курса.

## Резюме

Обучение в вузе отличается от школьного, поэтому вам придется преодолеть ряд трудностей, связанных с привыканием к новым методам учебной деятельности. Основная рекомендация по преодолению трудностей на первых порах обучения — «помоги себе сам». Эта помощь состоит прежде всего в смене установки на характер учебных занятий. Вам надо забыть стереотипы школьного поведения и обучения.

Успех учебной работы зависит от умения постоянно анализировать учебную ситуацию, что вызывает затруднения и препятствует эффективному усвоению знаний.

Для этого следует:

- четко определить цель — чего хотите достичь;
- осознать то, что имеете в настоящее время;
- выяснить, какие внешние и особенно внутренние причины мешают достижению цели, вызывают затруднения;
- определить возможные и наиболее эффективные пути преодоления трудностей и достижения цели.

Практическое владение многими правилами запоминания, конспектирования, чтения, понимания позволит в каждой ситуации использовать наиболее эффективное из них.

Перед началом любого крупного и ответственного дела (подготовка к сессии, написание курсового проекта и т.д.) предварительно подумайте, как его выполнить наиболее эффективно. Полезно поискать методическую литературу, специально посвященную выполнению этой деятельности. Ведь конечный результат зависит не только от того, к чему прикладывать усилия и сколько их прикладывать, но и от того, как это делать.

Возможность развития себя как личности, действующей исходя из своих собственных побуждений, выражается в ответственности за обучение:

1. Выработайте свои собственные побуждения к учебе.
2. Не позволяйте другим заботиться о вас.
3. Сами составляйте свои рабочие планы.
4. Выработайте привычку к самооценке.
5. Разработайте критерии самооценки.
6. Сами определяйте свои цели. В своей работе вы, как правило, будете руководствоваться целями, которые поставлены преподавателями, например что и в какие сроки изучать. Это, однако, не причина того, чтобы избегать постановки перед собой своих целей, и пусть они будут немного более жесткими, чем те, что поставлены перед вами другими.
7. Определите источники, которые помогут вам в работе.
8. Всегда учитывайте реакцию окружающих на ваши поступки.
9. Чаще корректируйте свои планы.
10. Превращайте учебные задания в свои собственные.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Перечислите ваши мотивации к учебе.
2. Как убедить себя в желании учиться?
3. Как у вас прошла адаптация к обучению в вузе?

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

1. Выработайте свои собственные побуждения к учебе.
2. Составьте свои рабочие планы на семестр.
3. Разработайте критерии самооценки.
4. Определите источники, которые помогут вам в работе.

## РАБОТА В СЕМЕСТРЕ

*Всегда можно найти достаточно времени, если употреблять его хорошо.*

И. Гете,  
немецкий поэт, ученый

- 
- 2.1. Организация обучения в семестре
  - 2.2. Как организовать свои занятия
  - 2.3. Как повторять пройденный материал
- 

Первый семестр является своеобразной школой обучения учению. Каждый из вас получает этот опыт, будучи еще первокурсником, очень быстро познавая науку ориентации в учебе, а вместе с этим вырабатывая и собственные методы ее рационализации и планирования с учетом личных наклонностей. Такой опыт приобретается обычно методом проб и ошибок. Однако существуют универсальные учебные ситуации, обобщение которых дает возможность предложить ряд рекомендаций для начинающих студентов.

### 2.1. Организация обучения в семестре

Семестр (от лат. *semestris* — шестимесячный) представляет собой половину учебного года в вузах, завершающуюся сдачей зачетов и экзаменов.

Первые две недели обучения — это период активной адаптации, характеризующийся интенсивным накоплением информации, знакомством с вузом, профессией. Этому процессу, как правило, сопутствует положительный тонус, вызванный удачной сдачей конкурсных вступительных экзаменов и зачислением в институт. Этот период не сопряжен с большими проблемами и проходит в целом весело и легко. Наиболее значительный период стабилизации, или период основного обучения, сопровождается ровным психологическим фоном. Резкие и неожиданные напряжения, зачастую сопровождающиеся стрессами, возникают в предсессионное время — последние две недели перед экзаменами. В это короткое время мо-

гут происходить «накладки»: сдача курсовых работ, проектов, зачетов. И если хотя бы одна из работ или один из зачетов не будут сданы в срок, то вас не допустят к экзаменационной сессии. Последняя неделя перед экзаменами — зачетная. Она в полной мере оправдывает свое название: ежедневно приходится сдавать зачеты и работы по нескольким предметам [8, с. 9].

За халатное отношение к своим обязанностям, нарушение учебной дисциплины, правил внутреннего распорядка и правил проживания в общежитии к студентам применяются меры дисциплинарного воздействия: замечание, выговор, строгий выговор, отчисление из вуза.

Для любителей риска и острых ощущений рекомендуется учиться по принципу «Откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня!». Результат превзойдет самые смелые ожидания: отчисление из вуза вам обеспечено.

Для тех же, кто поступил в вуз с серьезными намерениями, предлагаем следующие рекомендации [8, с. 11]:

- если преподаватель увидит искреннее усердие и добросовестность, то окажет вам всяческое содействие;
- декан — тоже заинтересованный человек, который поможет вам в стремлении сдать экзамены досрочно и на «отлично»;
- работайте честно;
- не рассчитывайте на авось, иначе раз и навсегда лишитесь доверия, а вместе с этим и помощи, ко всему прочему сформируете отрицательное мнение о себе, которое трудно будет изменить.

Процесс обучения в семестре рассчитан в основном на использование двух форм занятий: аудиторные и самостоятельные. На самостоятельном изучении материала построена одна из активнейших форм обучения — экстернат. В дореволюционной России многие известные инженеры, ученые, философы использовали экстернат для своего образования. В настоящее время делаются попытки его внедрения в систему высшего образования. В любом случае методу самостоятельного приобретения знаний вам придется учиться. Психологи утверждают, что знание, добытое самостоятельно, более ценно и прочнее оседает в памяти.

Установлено, что максимальным для большинства студентов является рабочий день продолжительностью не более 10 часов. Исходя из этого, на самостоятельную работу в день должно приходиться примерно 4 часа, а в неделю — 24 часа. Если же пересчитать общие затраты времени в семестре на эту работу, то окажется весьма внушительная цифра — 300 часов. Как можно использовать это вре-



мя? Прежде всего оно должно быть использовано на выполнение плановых домашних заданий (расчетно-графические работы, конспектирование литературы и т.д.). Объем этих заданий рассчитывают таким образом, что в семестр на них отводится не более половины времени — 150 часов. Остальное время следует использовать на выполнение текущей работы: повторение конспектов лекций, изучение специальной литературы, выполнение текущих домашних заданий.

В среднем 2–2,5 часа времени самостоятельной работы ежедневно должно быть отведено на подготовку к текущим занятиям. Распределение этого времени по конкретным дисциплинам можно рекомендовать только примерно. Самым важным является то, чтобы на очередное занятие вы приходили подготовленным.

Главная беда начинающих студентов заключается в том, что они либо вообще не утруждают себя планированием времени, либо планируют его неправильно.

Также 2–2,5 часа ежедневно вы должны расходовать на самостоятельное изучение специальной литературы, текущую работу, чтобы не создавать себе проблем в конце семестра и на экзаменах.

Даже если вы будете работать добросовестно, методично, ежедневно, все равно иногда станете ощущать дефицит времени. Пусть это вас не слишком беспокоит, ибо такое отношение к учебе есть свидетельство хорошей работы. Работа же в режиме недогрузки дает худшие результаты. Ощущать дефицит времени лучше, чем ощущать его избыток. Способности, как мускулы, растут при тренировке, а хорошая тренировка немыслима без большой нагрузки [8, с. 13].

## 2.2. Как организовать свои занятия

Если вы не очень организованны, вам может показаться, что задания идут неудержимым потоком и вас захлестывают. Однако, приняв твердое решение работать организованно, вы окажетесь в гораздо более сильной позиции человека, «оседлавшего волну».

Составляйте списки дел. Пусть ваш список будет пространным, но содержит короткие и конкретные задачи. При этом у вас будет возможность достаточно быстро выполнить одно-два дела и вычеркнуть их из списка. Последнее обычно доставляет большое удовольствие.

Включайте в свой список каждое задание, которое вы получаете. Введите систему определения приоритетности, но не по срокам (например, установленным вам срокам сдачи работ), а в порядке их

значимости. Установленные сроки, безусловно, учитывать необходимо, но не меньшее, а даже большее значение следует придавать тем занятиям, которые представляются вам важными в долгосрочном плане.

Регулярно корректируйте списки дел (на это будет уходить всего несколько минут). Как только вы обнаружите, что значимость какого-то пункта возросла, повысьте его приоритет в списке. Назначайте свои собственные сроки выполнения задач, включенных в перечень, устанавливая их с большим запасом относительно заданных извне сроков, например сроков сдачи работ [25, с. 28].

Вносите разнообразие в свои занятия. Например, занимаясь целый вечер, не следует корпеть все время над одним заданием. Часть времени проведите, повторяя что-нибудь, часть уделите планированию дел на будущее или продолжению работы над заданием, которое вы начали выполнять до этого, и часть — чтению дополнительной литературы по изучаемым предметам. Говорят, что перемена занятия — тот же отдых. Эффективность вашей работы будет выше, если в течение вечера вы будете заниматься различными заданиями, а не монотонно трудиться над одним.

Используйте каждую частицу свободного времени. Даже у самых занятых людей в течение дня то и дело выпадает свободная пара-другая минут. Используйте их для какого-нибудь небольшого дела, например запишите интересные мысли, пришедшие вам в голову на одном из аудиторных занятий на прошлой неделе. Вы удивитесь, насколько продуктивными окажутся эти маленькие отрезки времени. Ведь концентрировать внимание в течение длительного времени трудно, на протяжении же коротких периодов активности это достигается легко.

Всегда и везде имейте с собой что-нибудь, чем вы могли бы заняться. Не надо, конечно, целыми днями таскать с собой все учебники и тетради, однако что-то небольшое иметь при себе весьма полезно (например, записную книжку или карточку с записью ключевых положений изучаемого материала).

Никогда не работайте только в одном, любимом месте. У большинства людей есть места, в которых они предпочитают работать, например библиотека или комната в общежитии. Однако если вы все время работаете в одном предпочтительном для себя месте, вам будет легко оправдать свое нежелание работать где-либо еще.

С самого начала своих занятий учитывайте, каким способом будут оцениваться результаты. Если курс завершается экзаменами, начинайте

практиковаться в ответах на вопросы сразу же, как только пройдете материал, достаточный для ответа хотя бы на некоторые из них.

По возможности занимайтесь вместе с сокурсниками. Работая самостоятельно, можно часами сидеть за столом без какого-либо осязаемого результата. Когда вы являетесь частью работоспособного коллектива, ваши возможности предаваться ленивым мечтам существенно уменьшаются. Каждый раз, когда вы объясняете что-либо своему товарищу, вы эффективно обучаетесь сами [25, с. 29].

### 2.3. Как повторять пройденный материал

Когда впереди вас ждет экзамен, самое правильное, что вы можете предпринять, — это повторить пройденный материал. Если бы вы приступили к систематическому повторению за несколько месяцев до экзамена, тогда сейчас вам было бы не о чем волноваться. Однако думать о том, чего вы не сделали, бесполезно. Исходите из того, что времени в вашем распоряжении ровно столько, сколько осталось до экзамена.

*Приведенные ниже рекомендации могут помочь вам использовать его с максимальной пользой [25, с. 123–124].*

1. В расчет принимается качество повторения, а не количество охваченного материала.

2. Практикуйтесь в ответах на вопросы. На экзамене оценивается ваша способность отвечать на вопросы.

3. Для занятий составьте себе перечень вопросов.

4. Обнаружив что-то забытое либо что-то из того, чему вы еще не научились, считайте это своей удачей. Зная, где у вас слабое место, вы можете принять соответствующие меры. А вот того, о незнании чего вы и не подозреваете, вы можете не узнать никогда.

5. Практикуясь с вопросами, не пишите каждый раз полные ответы. Часть ответов записывайте в конспективной форме — так вы сможете охватить большее число вопросов.

6. Не обольщайтесь мыслью о том, что если вы что-то читаете, вы это повторяете. Чтение — слишком пассивный процесс. Сведите чтение к минимуму, больше времени уделяйте активным формам усвоения материала.

7. Составляйте резюме по всему материалу, который вы читаете и повторяете.

8. Любой материал старайтесь повторять чаще и уж во всяком случае не единожды.

9. Работайте короткими и интенсивными периодами, с перерывами.

10. Чем ближе экзамен, тем больше внимания уделяйте не изучению нового материала, а закреплению того, что вы уже знаете.

## Резюме

Семестр (от лат. *semestris* — шестимесячный) представляет собой половину учебного года в вузах, завершающуюся сдачей зачетов и экзаменов.

Для тех, кто поступил в вуз с серьезными намерениями, предлагаются следующие рекомендации:

- если преподаватель увидит искреннее усердие и добросовестность, то окажет вам всяческое содействие;
- декан — тоже заинтересованный человек, который поможет вам в стремлении сдать экзамены досрочно и на «отлично»;
- работайте честно — не рассчитывайте на авось, иначе раз и навсегда лишитесь доверия, а вместе с этим и помощи, ко всему прочему сформируете отрицательное мнение о себе, которое трудно будет изменить;
- хорошо организованная и спланированная работа в течение семестра подготовит вас к успешной сдаче экзаменов во время сессии;
- оставшееся время до экзамена используйте с максимальной пользой: повторите пройденный материал;
- помните, что эффективность процесса обучения зависит от двух форм работы: аудиторной и самостоятельной.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как вы планируете свою работу в семестре?
2. Почему, по-вашему мнению, семестр длится 6 месяцев, а не год?
3. Что надо делать в семестре, чтобы успешно сдать сессию?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определите наиболее приемлемый для себя способ обучения.

1. Представьте себе что-либо из того, что у вас хорошо получается. Неважно, что это будет. Запишите то, о чем вы подумали.
2. Напишите несколько слов о том, каким образом вы достигли своего умения. Запись сделайте, не читая следующего пункта.

3. Теперь сравните приведенный вами способ со следующими общими ответами: «путем упражнений»; «методом проб и ошибок»; «в результате изучения того, что именно у меня не получилось при первой попытке и почему». Лишь немногие указывают, что они научились чему-либо, просто прочитав или услышав, как это делают другие. В большинстве случаев обучение проходило через действие в той или иной форме. Имея в виду свои теперешние занятия, составьте перечень всех видов действий, которые с наибольшей вероятностью помогут вам овладеть тем, что вы изучаете.

4. Теперь, имея в виду то, чему вам необходимо научиться в настоящее время, определите, какое доказательство этого вы в свое время должны будете продемонстрировать. Чем больше вы будете знать об этом, тем в большей степени вы будете готовы продемонстрировать его в нужный момент.

5. Теперь подумайте о чем-нибудь из того, в чем вы чувствуете себя уверенно. Запишите то, о чем вы подумали. Это может быть ваше личное качество либо что-то, чем вы гордитесь. А теперь заглянем в следующий пункт.

6. Имея в виду то, в чем вы чувствуете себя уверенно, запишите несколько слов, объясняющих, почему вы так думаете. Какого рода свидетельство говорит в пользу такого мнения?

7. Наиболее распространенными ответами на предыдущий вопрос являются ответы типа «другие люди...» (например, «другие люди говорят мне», «это видно по реакции других людей» и т.д.). Быть довольным результатами своей учебы очень важно, и основанием для появления у вас уверенности в себе и удовлетворения, которое доставляет успешная учеба, может стать реакция других людей.

8. В интересах своей будущей учебы составьте план, который помог бы вам обучаться через действие и при этом постоянно чувствовать реакцию других людей.

9. Обсудите с кем-нибудь вышеизложенные вопросы и идеи (друзья, родственники, да почти кто угодно). Посмотрите, не можете ли вы привлечь их к выполнению своих планов по повышению эффективности обучения и в свою очередь помочь им своей поддержкой.

## РАБОТА НА ЛЕКЦИИ

*Учитесь так, словно вы постоянно ощущаете нехватку своих знаний, и так, словно вы постоянно боитесь потерять свои знания.*

Конфуций,  
китайский мыслитель

---

### 3.1. Как относиться к лекторам

### 3.2. Как вести конспект

---

Записи, которые вы делаете на лекциях, — один из самых важных источников информации, которые вы создаете для себя в процессе учебы. Тем не менее, многие относятся к ним лишь как к механической регистрации услышанного, т.е. не обдумывают того, что записывают. Данная глава подскажет наиболее эффективные способы конспектирования лекционного материала.

### 3.1. Как относиться к лекторам

Основными видами учебных занятий в российской высшей школе являются лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, курсовое и дипломное проектирование, консультации, зачеты и экзамены.

Высшей формой учебного процесса является лекция (от лат. *lectio* — чтение) — логически стройное, систематически последовательное, ясное изложение того или иного вопроса с сопровождением демонстраций опытов и наглядных пособий в виде плакатов, слайдов, кино- и видеofilmов, компьютерных мультимедийных процессов [59, с. 40]. Ее, как правило, читают наиболее квалифицированные преподаватели — профессора и доценты [8, с. 23]. Лекторы — это опытные специалисты в тех предметах, которые они преподают. Однако от них можно получить и нечто большее, чем просто конспекты лекций. Следующие ниже рекомендации подскажут вам, как следует относиться к преподавателям — и хорошим, и тем, что не очень, чтобы получить максимальную пользу от них.

1. Помните, что преподаватели — тоже люди! Относиться к ним человечески очень важно, если вы надеетесь от них что-то получить.

2. Лекторы — ценный источник информации. Каждый из них, вероятно, уже достаточно проработал в своей области. Покажите им, что вы высоко цените их знания.

3. Лекторы — источники сведений о принятых в вашем учебном заведении стандартах. Они знают, что почем. Они знают, на чем можно получить баллы, а на чем потерять. В конце концов, многие из них в свое время будут принимать у вас экзамены. Если они увидят, что вы искренне стремитесь соответствовать принятым стандартам, они не замедлят оказать вам в этом необходимую помощь.

4. Проявляйте интерес. Когда лекторы видят проявление искреннего интереса к своему предмету, большинство из них бывает только рады потратить немного лишнего времени и энергии на объяснение материала и указание источников дополнительной информации.

5. Не ставьте их в затруднительное положение. Лекторы (как и все люди) могут испытывать затруднение и беспокойство, когда на них обрушивают град вопросов, особенно если при этом от них ожидают немедленных ответов.

6. При обращении обязательно называйте себя. Любому лектору трудно запомнить все имена и лица студентов в большой группе. Большинство лекторов стараются узнавать студентов своей группы, поэтому при обращении к ним напоминайте свое имя. Проставляйте свое имя и на письменных вопросах, которые вы им передаете.

7. Относитесь к ним с уважением. Не сидите на заднем ряду, пристально глядя в окно. Не вертите и не зевайте. Лекторы с крайним неодобрением относятся к людям, которые, как им кажется, не уважают их труд.

8. Относитесь серьезно к замечаниям преподавателей, касающимся вашей работы. Не вступайте в спор с преподавателем по поводу своей работы: такое поведение быстро прервет поток полезной для вас информации.

9. Будьте точны. Опаздывающих замечают, но такая известность не приводит ни к чему хорошему.

10. Поощряйте «хорошее поведение» лекторов. Если их поступки вам приятны, давайте им это понять. Не критикуйте, если вам в них что-то не нравится, лучше найдите и отметьте то, что нравится. Когда преподавателя поздравляют или благодарят за что-нибудь, он (или она) стремится поступать так и в дальнейшем. Поощряя «хорошее поведение» преподавателей, вы можете изменить их в лучшую сторону [52, с. 55–56].

### 3.2. Как вести конспект

Ваша задача на лекции состоит в том, чтобы кратко, ясно, конструктивно записывать материал — конспектировать. Умело зафиксированный материал легче запоминается, поэтому хороший конспект можно считать своеобразным пособием при подготовке к экзаменам. Это пособие, составляемое каждым индивидуально, в определенной мере характеризует ваши деловые и личные качества [8, с. 23].

Начиная слушание лекций по каким-либо курсам, необходимо предварительно продумать, каким должен быть ваш конспект, чтобы можно было быстрее и успешнее решать следующие задачи:

- дорабатывать записи в будущем (уточнять, вводить новую информацию);
- работать над содержанием записей — сопоставлять отдельные части, выделять основные линии, делать выводы;
- ускорить поиск нужного материала в конспекте;
- сократить время, необходимое на повторение изучаемого материала, повысить скорость и точность запоминания.

Одна только рациональная форма конспекта повышает объем материала, усвоенного непосредственно на лекции, и очень существенно сокращает время, необходимое на дальнейшую проработку. Следует подумать, что можно изменить, добавить или устранить в вашем конспекте, чтобы им было удобнее пользоваться в дальнейшем.

Для конспектирования лекционных курсов желательно использовать тетради. Продумайте, на чем записывать ту или иную информацию для удобства ее использования в будущем. При любом способе конспектирования целесообразно оставлять на листе свободную площадь для последующих добавлений и вспомогательных отметок. Это или широкие (до  $\frac{1}{3}$  ширины страницы) поля, или чистые страницы. Если этого не делать, то при подготовке к экзаменам дополнительная, поясняющая и прочая информация будет вписываться между строк, а конспект превратится в малоприспособленный для чтения и усвоения текст.

При неумелом конспектировании характерны следующие основные ошибки:

- попытки записывать все почти дословно;
- составление плана вместо записи лекций;
- выборочная запись лишь только важной и трудной информации.

Основной принцип конспектирования — писать не все, но так, чтобы сохранить все действительно важное и логику изложения



материала, чтобы при необходимости можно было полностью «развернуть» конспект в исходный текст.

О приближении наиболее важной информации лектор часто сообщает замедлением темпа речи, интонацией, паузой, неоднократными повторами.

В любом тексте имеются специальные слова-ориентиры, помогающие опознать более важную информацию, например:

■ «в итоге», «в результате», «таким образом», «резюме», «вывод» и т.д.;

■ сигналы отличия — слова, указывающие на особенность, специфику объекта рассмотрения: «особенность», «характерная черта», «специфика», «главный», «отличие» и т.д.

Вслед за этими словами обычно следует весьма важная информация. Приучите себя специально выделять их в устной и письменной речи, а также усиливать внимание в этот момент.

Записывать непосредственно за лектором неэффективно. В лекциях часты повторы, оговорки, пояснения, иллюстрации. Поэтому лучше прослушать какой-то фрагмент лекции, а потом его зафиксировать более кратко. По мере накопления опыта конспектирования и знаний требуется все меньше записывать, а все больше слушать и понимать. Однако сокращение записи будет достигаться не за счет пропусков каких-то элементов лекций, а благодаря концентрированию, сгущению исходной информации. Каждую лекцию следует использовать как упражнение в умении точно, ясно и кратко записывать услышанное [25, с. 16].

Обычно в лекции есть несколько основных идей, вокруг которых группируется весь остальной материал. Очень важно выделить и четко зафиксировать эти идеи. Пониманию материала и быстрому нахождению нужного помогает система акцентировок и обозначений. Во время лекции на столе перед вами должны лежать 2—3 цветных карандаша, которыми обводят, подчеркивают или обозначают ключевые аспекты лекций. При работе с конспектом это позволяет сразу увидеть главное.

Лекция — это всегда совместное творчество преподавателя и студента. От того, как слушают, во многом зависит, что и как будет рассказывать лектор. Внимательная, активная аудитория воодушевляет лектора, стимулирует его на более яркое, содержательное изложение. Очень важно, анализируя содержание лекции, как-то проявлять внешнее свое отношение к тем или иным ее аспектам: согласие, несогласие, недоумение, вопрос и т.д. Это позволит лектору лучше приспособить излагаемый материал к аудитории. Общий

вывод: учитесь слушать так, чтобы вам приятно было рассказывать, и вы не останетесь внакладе — от каждой лекции, беседы вы сможете получать значительно больше. Если на лекции вам нестерпимо хочется во что-то поиграть, то можно рекомендовать следующую игру: слушая лектора, попытайтесь предугадать логические переходы его речи, т.е. то, о чем он будет говорить дальше, а также предвосхитить те выводы, которые он далее сформулирует. Умение опережать мысль слушаемый и читаемый текст позволяет основные положения лекции предварительно отыскать самому, а потом услышать их формулировку от лектора. Тем самым улучшается их понимание и запоминание.

Отведите ежедневно 20–25 минут на доработку конспекта — дописывание пропущенного, исправление ошибок и неразборчивых записей, акцентирование ключевых аспектов лекции. Через несколько дней после лекции такие исправления будет делать трудно: многое уже забудется.

Материал лекции желательно проработать в течение 3–4 часов после нее. Весьма эффективным способом проработки лекционного материала в течение семестра является составление и сохранение подробных планов, особенно тех лекций, усвоение которых вызывало затруднение. Этот план позволит гораздо быстрее и полнее вспомнить материал, к экзамену его можно использовать и как план ответа.

В плане материал должен быть представлен более сжато, без мелких деталей и подробностей, поэтому при сопоставлении и анализе планов лекций легче, чем по конспекту, выявить основные, стержневые идеи курса, его логику и определить типовой алгоритм, по которому обычно излагаются важнейшие понятия.

Для лучшего представления структуры изучаемого материала очень полезно составлять схемы логических связей отдельных частей лекции, раздела [25, с. 23].

После проработки лекции желательно проверить, как вами усвоен материал. Критериями качественной работы могут быть следующие аспекты [52, с. 24]:

- знать тему;
- четко представлять план лекции или данного вопроса;
- уметь выделять основное, главное;
- усвоить значение примеров и иллюстрации;
- знать, как связаны вновь получаемые знания с уже имеющимися;
- знать возможность и необходимость применения полученных сведений.

## Резюме

Лекторы — это опытные специалисты в тех предметах, которые они преподают. Однако от них можно получить и нечто большее, чем просто конспекты лекций.

Ваша задача на лекции состоит в том, чтобы кратко, ясно, конструктивно записывать материал — конспектировать. Умело зафиксированный материал легче запоминается, поэтому хороший конспект можно считать своеобразным пособием при подготовке к экзаменам. Это пособие, составляемое каждым индивидуально, в определенной мере характеризует ваши деловые и личные качества.

При неумелом конспектировании характерны следующие основные ошибки:

- попытки записывать все почти дословно;
- составление плана вместо записи лекций;
- выборочная запись лишь только важной и трудной информации.

Весьма эффективным способом проработки лекционного материала в течение семестра является составление и сохранение подробных планов, особенно тех лекций, усвоение которых вызывало затруднение. Этот план позволит гораздо быстрее и полнее вспомнить материал к экзамену, его можно использовать и как план ответа.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как вы ведете свой конспект?
2. Стараетесь ли вы избегать ошибок при конспектировании? Каким образом?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задаете ли вы вопросы лектору? Отсутствие вопросов — признак интеллектуальной лени. Проведите эксперимент с собой: по ходу лекции попытайтесь найти и отметить те аспекты лекции, которые могут явиться зацепкой для вопроса, а затем на следующих лекциях сформулируйте вопросы, не отвлекаясь от восприятия содержания. Учитесь задавать вопросы. Это наиболее действенный способ узнать то, что нужно именно вам, а не то, что хотел сообщить лектор.

# Глава

---

# 4

---

## РАБОТА С ЛИТЕРАТУРОЙ

*Люди перестают мыслить, когда перестают читать.*

Д. Дидро,  
французский философ-  
энциклопедист и писатель

---

### 4.1. Активное чтение

### 4.2. Как овладеть техникой быстрого чтения

### 4.3. Рациональное чтение

---

Человек нередко начинает чувствовать, что он читает-читает, но от чтения мало толку: времени теряет много, а эффект невелик. И тут возникает мысль: а правильно ли мы читаем? Задумывались ли вы, чем именно вас не удовлетворяет ваше чтение и что хотелось бы делать лучше, быстрее, качественнее? В данной главе вы найдете для себя полезные советы, как повысить скорость чтения и качество усвоения прочитанного материала.

## 4.1. Активное чтение

Чтение — основное средство обучения, инструмент познания окружающего мира. Несмотря на существование аудиовизуальных средств массовой информации — радио и телевидения, значение чтения в жизни людей по-прежнему огромно [34, с. 4].

Приведенные ниже рекомендации должны помочь вам повысить эффективность чтения и избежать некоторых связанных с этим процессом опасностей, под которыми имеется в виду отнюдь не утомление глаз [52, с. 77].

1. *Чтение с точки зрения перспективы.* Сколько из прочитанного вы действительно можете вспомнить, скажем, недели через две — 50, 10 или 5%? Если вы честно ответите себе на этот вопрос, то согласитесь, что чтение само по себе — не самый эффективный способ обучения. Чтение так или иначе нужно сделать активным.

2. *«Для дополнительного чтения»* — как часто встречаются эти слова! Говорят ли они о том, что вам необходимо обязательно про-

читать все книги и статьи, рекомендованные для дополнительного чтения? Дополнительное чтение по определению означает не главное чтение — это, если хотите, дополнительный слой крема на пирожном. Если вы будете все свое время проводить за чтением дополнительной литературы, то уйдете от главного, от того, чему предполагалось вас обучать и что обычно содержится в конспектах лекций или в «основных» учебниках и статьях.

3. Чтение учебника подряд может увести вас в сторону, поэтому прежде всего *определите, где находится относящийся к вашему вопросу материал*. В большинстве книг самыми подходящими для этой цели являются оглавление и индекс. Используйте их при поиске нужного вам материала.

4. *Прежде чем приступить к чтению, составьте план*. Определите, что вы хотите вынести из каждого используемого вами источника, запишите вопросы, на которые необходимо получить ответы.

5. *Если книга принадлежит вам, обозначьте ее личную принадлежность*. Делайте в ней пометки, используйте маркер для выделения важных мест, чтобы их можно было потом легко найти. Этим вы обеспечите последовательность в своей работе с книгой, ибо всякий раз, встретившись с вопросами, которые уже проработаны, вы сможете восстановить по ним соответствующий ход своих мыслей. (Только не работайте так с библиотечными книжками, прежде снимите с них для себя ксерокопию.)

6. *По мере чтения составляйте вопросы*. Как только вы пройдете какое-либо важное место, составьте по нему вопрос для последующей самопроверки (с указанием страницы, чтобы можно было посмотреть в книгу, если понадобится). Составляйте списки таких вопросов в процессе работы. Активное чтение — это чтение с карандашом в руке.

7. *Составляйте резюме того, что прочитали*. Делайте ссылки на страницы по разделам резюме, а несколькими днями позже взгляните на него и попытайтесь мысленно восстановить часть содержания книги, а если что-то забыли — взгляните на соответствующие страницы. Напоминаем еще раз: активное чтение — это чтение с карандашом в руке.

8. *Расставьте приоритеты в списке книг, которые вы собираетесь прочитать*.

9. *Увязывайте свое чтение с другими способами обучения*, предусмотренными учебным планом. Не уделяйте чтению слишком много времени. Помните, что это все же не самый эффективный способ обучения.

10. *Читайте и просто для собственного удовольствия*, но пусть это будет вам наградой за выполнение какой-либо полезной работы, а не поводом уходить от важных дел.

## 4.2. Как овладеть техникой быстрого чтения

Читают все, но умеют быстро читать немногие. Многолетние исследования доказали справедливость этого тезиса.

Быстрое чтение — это метод, с помощью которого человек привлекает из текста осмысленную информацию на повышенной скорости.

Английский юморист Д. Микеш в одном из своих рассказов писал: «... я был потрясен, узнав, что сенатор С. прочел «Историю двух городов» Диккенса за 30 минут. Оказывается, что на «Трех мушкетеров» Дюма у сенатора уйдет не более 16 минут, в среднем по 5 минут 20 секунд на одного мушкетера» [34, с. 14].

В работе профессора Э.В. Минько даются общие рекомендации по работе с информацией, по рациональной организации и технике информационного труда, прежде всего в направлении повышения его эффективности путем ускорения конспектирования и чтения различных источников информации. Автор убежден, что использование сформулированных в данном источнике рекомендаций при условии специальных тренировок в процессе практической деятельности позволит существенно повысить качество информационного труда, улучшить внимание и запоминание текстов и иллюстративных материалов, увеличить скорость конспектирования в 8–10 раз, скорость чтения научной и учебной литературы, различных текстов (в том числе и в компьютерном исполнении) в 3–4 раза<sup>1</sup>.

Чтобы овладеть методом быстрого чтения, очень важно вначале осознать причины медленного, традиционного чтения и понять их природу.

Можно выделить пять основных недостатков традиционного метода чтения.

Первый из них — *артикуляция* (движение губ, языка и других органов речи) *при чтении*.

Второй принципиальный недостаток — *малое поле зрения при чтении*.

---

<sup>1</sup> Минько Э.В. Методы и техника ускоренного конспектирования и чтения: Учебно-методическое пособие / СПбГУАП. СПб., 2001.

Под полем зрения понимается участок текста, четко воспринимаемый глазами при одной фиксации взгляда. При традиционном чтении, когда воспринимаются буквы, слова (в лучшем случае два-три слова), поле зрения очень мало. Вследствие этого глаза делают много лишних скачков и фиксаций (остановок). Чем шире поле зрения, тем больше информации воспринимается при каждой остановке глаз, чем меньше становится число этих остановок по тексту, а в итоге чтение эффективнее. Быстро читающий за одну фиксацию взгляда успевает воспринять не два-три слова, а всю строку, целое предложение, а иногда и весь абзац.

Третий недостаток: *регрессия при чтении*.

Под этим понимаются произвольные возвратные движения глаз к непонятым фразам, словам, предложениям. Происходят повторные фиксации глазами одного и того же участка текста. Этот недостаток один из самых распространенных.

Четвертый недостаток традиционного чтения — *отсутствие гибкой стратегии чтения*.

Понятно, что та или иная скорость и техника чтения подчиняются прежде всего целям, задачам и установкам, которые читатель ставит перед собой.

Именно выработка соответствующих программ до автоматизма, умение гибко использовать каждую из них в нужный момент определяют способность читать быстро.

И наконец, последний, пятый недостаток — *отсутствие внимания при чтении* [34, с. 41].

Существует пять способов чтения:

- углубленное чтение;
- собственно быстрое чтение;
- выборочное чтение;
- чтение-просмотр;
- чтение-сканирование.

Рассмотрим каждый из этих способов отдельно [34, с. 43].

1. *Углубленное чтение*. При таком чтении обращается внимание на детали, производится их анализ и оценка.

Этот способ чтения считается лучшим при изучении учебных дисциплин. При таком чтении студент не просто читает текст и выделяет непонятные места, а основываясь на своих знаниях, опыте, рассматривает вопрос критически, творчески, находит слабые и сильные стороны в объяснениях, дает самостоятельные толкования положениям и выводам. Свое толкование, свой взгляд позволяют

легче запомнить прочитанный материал, повышают активность студента на занятиях. Таким способом читается обычно материал по новой незнакомой теме, таблицы.

2. *Быстрое чтение.* В тех случаях, когда оно достигает своего совершенства, частично переходит в углубленное чтение.

3. *Выборочное чтение.* Эта разновидность быстрого чтения, при котором читаются избирательно отдельные разделы текста. В этом случае читатель как бы видит все и ничего при этом не пропускает, но фиксирует свое внимание только на тех аспектах текста, которые ему необходимы. Этот метод очень часто используется при вторичном чтении книги после ее предварительного просмотра.

Естественно, что скорость такого чтения значительно выше скорости быстрого чтения, поскольку страницы книги в этом случае листают до тех пор, пока не отыщется нужный раздел. Его читают углубленно.

4. *Чтение-просмотр.* Используется для предварительного ознакомления с книгой. Это исключительно важный способ чтения, которым, несмотря на его простоту, владеют немногие.

5. *Чтение-сканирование.* Само название говорит о характере такого чтения: это быстрый просмотр с целью поиска фамилии, слова, факта. Как показали эксперименты, человек, читающий быстро, выполняет этот поиск в 2–3 раза быстрее читающего традиционно. Развивая и тренируя зрительный аппарат и особенно периферическое зрение, удается при взгляде на страницу текста мгновенно увидеть искомую фамилию, название, нужную цитату.

Искусство чтения предполагает умение каждый раз выбрать соответствующий режим в зависимости от цели чтения, характера текста и бюджета времени.

Можно выделить *девять правил быстрого чтения* [52, с.74].

1. Для того чтобы быстро получить представление о содержании книги, прочтите ее оглавление, особенно если вы впервые берете ее в руки. Отметьте главы или разделы, которые, на ваш взгляд, имеют самое близкое отношение к предмету вашего изучения.

2. Решайте, когда стоит использовать быстрое чтение. Например, если вашей целью является получение общего представления о предмете, быстрое чтение может помочь. Если же, однако, вы нуждаетесь в более подробной информации, то быстрое чтение будет полезно лишь на этапе поиска тех частей текста, которые следует изучить глубже.

3. Определите, действительно ли быстрое чтение эффективно при работе с данной книгой. Одни книги для этого более удобны



(те, например, которые имеют много заголовков и подзаголовков и в которых уже первая фраза каждого абзаца содержит достаточную информацию о его содержании), другие менее.

4. Пробуйте быстро прочесть книгу, пробежав глазами заголовки и подзаголовки, прочтя первые и последние фразы абзацев и первые и последние абзацы разделов и глав.

5. Попробуйте избавиться от привычки (если вы ее имеете) проговаривать про себя то, что вы читаете. Большинство из нас привыкли читать с такой скоростью, с какой говорят. На самом деле наш мозг в состоянии воспринимать слова много быстрее, чем мы их произносим. Многие, однако, никогда так и не научаются читать быстрее, чем говорят.

6. Старайтесь воспринимать слова группами, а не по отдельности. Во многих фразах лишь одно или два слова являются важными, а остальные для восприятия смысла несущественны.

7. Когда вы разовьете в себе способность к быстрому чтению, прежде чем начать что-либо читать, составьте план, например перечень вопросов, на которые вы хотели бы найти ответы. Тогда в процессе быстрого чтения ваш мозг автоматически будет стараться отбирать информацию, необходимую для ответа на поставленные вопросы.

8. Периодически просматривайте вновь уже прочитанный материал. Почаще возвращайтесь на несколько страниц назад, чтобы вспомнить основные положения того, что вы уже выучили в процессе быстрого чтения. При этом следите, не обнаружили ли вы для себя чего-нибудь нового и важного: ведь при быстром чтении по первому разу можно кое-что и упустить.

9. Почаще заглядывайте и вперед, если только вы читаете не детектив или фантастику. Для лучшего понимания того, что вы читаете в данный момент, обычно полезно знать, какой материал следует далее. Это может подсказать, почему выбран именно такой порядок изложения материала, а не иной.

### 4.3. Рациональное чтение

Примерно 30% своего времени менеджеры тратят на чтение.

Совершенствование техники чтения означает поэтому совершенствование вашей организации труда.

Рациональное чтение помогает лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означало бы потерю времени и пустую трату средств.

Метод рационального чтения (*SQ-3R*) основывается на трех фазах: различные способы и формы рационального чтения можно сгруппировать в зависимости от того, используются ли они до (1-я фаза), во время (2-я фаза) или после самого процесса чтения (3-я фаза).

Здесь речь идет в конечном счете о том, чтобы определить, какие части соответствующего текста (книги, газеты, статьи, циркуляра) могут представлять интерес с точки зрения личных и профессиональных целей, а какие — нет. Независимо от того, с какой скоростью вы читаете, можно путем целенаправленного, селективного чтения сэкономить массу времени.

Поэтому необходимо сортировать свой материал для чтения и читать лишь то, что вам безусловно нужно для получения информации [19, с. 194].

Как можно прочитать 200 страниц за одну минуту?

Вы должны в течение этой минуты, просмотрев содержание, определить, что книга объемом 200 страниц не подходит вам, и потому решить ее не читать. Критический анализ прочитанного за день у большинства руководителей показал бы, что многое вообще можно было не читать.

Рациональное чтение прежде всего предполагает целенаправленный отбор и принятие решения относительно того, надо ли тот или иной материал читать вообще, а если да, то в каком объеме. Следующие вспомогательные вопросы должны способствовать тому, что чтение будет вами восприниматься в меньшей степени как спонтанный, эмоционально управляемый акт (например, из любопытства к своей почте), а в большей мере как рациональный процесс [19, с. 195].

- Что я должен прочитать?
- Что я обязан прочитать?
- Что я хочу прочитать?
- Что я хочу с этим предпринять?
- Что можно было бы прочитать позднее?
- Что мне вообще не нужно читать?

В качестве обобщения по рациональному чтению могут служить принципы нижеследующего трех- или пятиступенчатого метода, с помощью которого можно эффективно обработать соответствующую книгу или статью по специальности.

Этот метод называют также *SQ-3R*.

*S* — *Survey* (обзор)

*Q* — *Question* (постановка вопросов)

*R* — *Read* (чтение)

*R — Recite* (обобщение)

*R — Review* (повторение).

Пять ступеней, в частности, предусматривают следующее:

### 1. *Обзор*

Сначала следует узнать, какую информацию несет книга в целом. После проработки таких вспомогательных материалов, как предисловие и введение, оглавление и текст на обложке, рубрики и подзаголовки глав, резюме и выводы, поименный и предметный указатель, можно уже судить о содержании и решить, какие разделы вообще нужно прочитать.

### 2. *Постановка вопросов*

Пассивное чтение, имеющее целью лишь восприятие информации, недостаточно для того, чтобы творчески ее проработать [19, с. 207]. Постановка вопросов к тексту стимулирует активное, осознанное чтение, а также способствует повышению внимательности (мотивации к чтению).

- Идет речь о новой или уже известной информации?
  - Идет ли речь в данном источнике информации о фактах, мнениях, гипотезах?
  - Какие намерения преследует автор в изложении?
  - С какими воззрениями можно согласиться, а каким возразить?
  - Какую предварительную подготовку предполагает текст?
  - Чем отличается содержание прочитанного от моих прежних знаний?
  - Следует ли для меня из прочитанного необходимость действия?
- Постановка вопросов помогает отделить существенное от несущественного, читать критически и концентрированно, исключает необходимость повторного чтения.

### 3. *Чтение*

Следующая ступень — целевое и концентрированное восприятие материала. Для этого можно воспользоваться вспомогательными средствами: различными выделениями в тексте, графиками, указаниями и ссылками. В остальном можно и нужно пользоваться описанными выше приемами быстрого чтения. Для проработки специальной литературы рекомендуются следующие две ступени пятиступенчатого метода: обобщение и повторение.

### 4. *Обобщение*

Прочитанный текст нуждается в обобщении, чтобы удостовериться, что материал усвоен. Помогают при этом вопросы к тексту, которые ставятся в начале чтения. Переход от постановки вопро-

сов к чтению и обобщению материала поддерживает мотивацию к чтению и предотвращает наступление усталости.

### 5. Повторение

Повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе проработки текста, дополнению сделанных пометок, завершению работы над текстом, например, с помощью выписок. Целесообразно еще раз с помощью вопросов подстраховаться в том, что касается важнейших ответов и обобщений.

Даже если методические приемы метода SQ-3R кажутся непривычными, при определенной тренировке вопросы и критическое отношение к тексту возникают сами собой — исходя из интересов и соответствующего уровня знаний [19, с. 201].

## Резюме

Чтение — это то, чему вам придется уделять много времени в процессе учебы.

Умение читать быстро — важное качество, позволяющее усваивать гораздо больший объем материала, чем можно было бы ожидать.

Квалификация читателя определяется богатством арсенала приемов и методов чтения, помогающих ему извлекать и усваивать информацию из текста. Если постоянно заботиться об увеличении их числа, это поможет быстрее и качественнее усваивать самые различные тексты.

Рациональное чтение — это отбор и принятие решения относительно того, надо ли тот или иной материал читать вообще, а если да, то в каком объеме. Следующие вспомогательные вопросы помогут в рационализации процесса чтения.

- Что я должен прочитать?
- Что я обязан прочитать?
- Что я хочу прочитать?
- Что я хочу с этим предпринять?
- Что можно было бы прочитать позднее?
- Что мне вообще не нужно читать?

Для овладения методом быстрого чтения в первую очередь необходимо осознать причины медленного, традиционного чтения. Основные из них: артикуляция при чтении; малое поле зрения при чтении; регрессия при чтении; отсутствие гибкой системы чтения; отсутствие внимания.

Пять ступеней метода SQ-3R (обзор, постановка вопроса, чтение, обобщение, повторение) помогут прочитать текст быстрее.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается техника быстрого чтения?
2. Рационально ли вы работаете с литературой?
3. Как вы думаете, почему для менеджера важно уметь обращаться с литературой?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Составьте для себя ряд критериев, по которым вы будете определять для себя важность задания.

Чтобы провести анализ персонального чтения и подметить его недостатки, предлагаем ответить на 10 вопросов приведенной здесь анкеты, причем ответы оцениваются самим читателем соответствующим числом баллов.

№ п/п	Вопросы анкеты и варианты ответов	Число баллов
1	<p><i>Всегда ли вы, начиная чтение, имеете четкую цель и мотив?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Всегда очень четкую и чтение мотивировано</li> <li>■ Всегда приблизительную и без мотива</li> <li>■ Иногда</li> <li>■ Лишь изредка</li> <li>■ Никогда</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
2	<p><i>Меняете ли вы скорость чтения на протяжении одной статьи?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Постоянно меняю</li> <li>■ Иногда</li> <li>■ Скорость определяю перед началом чтения заранее</li> <li>■ Всегда читаю со средней скоростью</li> <li>■ Всегда читаю очень медленно</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
3	<p><i>Удается ли целиком сосредоточиться на тексте?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Удается всегда</li> <li>■ В основном удается</li> <li>■ Лишь в случае, если материал очень интересный</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p>

Продолжение

№ п/п	Вопросы анкеты и варианты ответов	Число баллов
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ В редких случаях</li> <li>■ Не удастся</li> </ul>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">0</p>
4	<p><i>Можете ли вы быстро поменять структуру читаемого текста?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Построение текста чувствую всегда</li> <li>■ Понять, какие разделы наиболее важны, мне удастся быстро</li> <li>■ После прочтения небольшой части уже представляю себе структуру</li> <li>■ Разбираюсь в структуре только после того, как прочитаю весь текст</li> <li>■ На структуру не обращаю внимания</li> </ul>	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">0</p>
5	<p><i>Можете ли вы понять сразу же смысл целого предложения или хотя бы части его?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Могу всегда</li> <li>■ Могу, если текст легкий</li> <li>■ Иногда</li> <li>■ Изредка</li> <li>■ Не могу</li> </ul>	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">0</p>
6	<p><i>Возвращаетесь ли вы повторным взглядом к уже прочитанному тексту?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Никогда</li> <li>■ Если есть незнакомые места, возвращаюсь</li> <li>■ Изредка возвращаюсь из-за непонимания слов</li> <li>■ Иногда если не понимаю смысл текста</li> <li>■ Возвращаюсь часто по различным поводам</li> </ul>	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">0</p>
7	<p><i>Водите ли вы по строке пальцем либо карандашом и следите за текстом движением головы?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Голова и руки всегда без движения</li> <li>■ Иногда двигаю головой</li> <li>■ При чтении важных мест вожу пальцем по тексту</li> <li>■ Часто</li> <li>■ Всегда так делаю</li> </ul>	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">0</p>

Окончание

№ п/п	Вопросы анкеты и варианты ответов	Число баллов
8	<p><i>Проговариваете ли вы вслух или про себя то, что читаете?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Всегда читаю молча и думаю, что не проговариваю</li> <li>■ Не могу ответить точно</li> <li>■ Произношу отдельные слова</li> <li>■ Часто ловлю себя на том, что проговариваю читаемый текст</li> <li>■ Всегда читаю с артикуляцией</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
9	<p><i>Возникают ли у вас образные представления того, что читаете?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Возникают всегда</li> <li>■ Иногда</li> <li>■ Затрудняюсь ответить</li> <li>■ Очень редко</li> <li>■ Никогда</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
10	<p><i>Как двигаются ваши глаза при чтении?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вертикально, плавно и быстро по середине страницы</li> <li>■ Зигзагообразно от строки к строке</li> <li>■ По диагонали</li> <li>■ С остановками на каждой строчке</li> <li>■ С остановками на каждом слове</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>

Общее количество баллов

# Глава

# 5

# СЕССИЯ

*Поскольку ты не уверен даже в одной минуте, не трать попусту ни одного часа.*

Б. Франклин,  
американский государственный  
деятель, ученый

---

5.1. Первое знакомство с сессией

5.2. Методы подготовки и сдачи экзаменов

---

Цель данной главы — дать первокурсникам первоначальное представление о сессии, зачетах и экзаменах, а также дать советы и рекомендации по подготовке к экзамену и как вести себя на экзамене.

## 5.1. Первое знакомство с сессией

Экзаменационная сессия (от лат. — заседание) — самая напряженная и ответственная пора, особенно если она — первая. Сессия длится три-четыре недели, в течение которых происходит сдача экзаменов по четырем-пяти предметам. Чтобы удостоиться экзаменовки, нужно подойти к сессии «без хвостов», т.е. без академических задолженностей. Для этого необходимо в срок получить зачеты по всем дисциплинам; сдать все расчетно-графические, расчетные, курсовые работы и проекты, а также лабораторные работы.

Экзамен преследует многогранную цель:

- во-первых, это проверка знаний;
- во-вторых, экзамен сам по себе является важным звеном в овладении наукой;
- в-третьих, экзамен — это продолжение учебного процесса;
- наконец, экзамен стимулирует изучение предмета, а также способствует выработке самостоятельных навыков работы.

Подготовка к экзамену состоит из двух взаимосвязанных этапов:

- 1) систематический труд по освоению знаний на протяжении всего семестра;
- 2) подготовка непосредственно перед экзаменом, на которую затрачивается обычно три-четыре дня, а подготовка предусматри-



вает самостоятельное, углубленное изучение предмета, для чего требуется не только наличие конспектов, где кратко зафиксированы основные положения, но и специальной литературы.

Повторение материала лучше всего проводить следующим образом [8, с. 14]:

- последовательно переходить от темы к теме, от раздела к разделу, ничего не пропуская и не перескакивая с начала курса в конец;
- заканчивать подготовку по каждому вопросу повторением;
- составлять письменный план ответа по наиболее трудным вопросам:

— этот прием очень эффективен и может быть использован при проработке всех тем;

— в результате такой работы создается своеобразный конспект-шпаргалка, позволяющий в последний день перед экзаменом быстро повторять материал;

— при таком повторении зрительная память способствует быстрому и прочному закреплению материала и более четкому воспроизведению его на экзамене.

За день до экзамена преподаватель назначает консультацию, на которой очень часто не только отвечает на заданные вопросы, но и кратко разъясняет весь материал, делая акценты на наиболее трудных моментах.

При хорошей организации работы и отдыха в период подготовки к экзамену студент, как правило, чувствует себя комфортно и успевает не только хорошо поработать, но и неплохо отдохнуть. В любом случае ночь перед экзаменом — неподходящее время для зубрежки и ничего, кроме вреда, не приносит. На экзамен нужно приходиться со светлой, ясной головой, бодрым и свежим. Это условие хорошего ответа на экзамене и положительного впечатления, которое вы можете произвести на преподавателя.

А вот еще несколько советов, которые позволят вам создать благоприятные условия для сдачи экзаменов:

- не забудьте взять на экзамен зачетную книжку, иначе не будете допущены к его сдаче;
- не являйтесь на экзамен с опозданием;
- отвлеченные разговоры ничего, кроме вреда, не приносят, а только усиливают волнение и нервозность;
- руководствуйтесь русской пословицей «Перед смертью не надышишься». Не пытайтесь восполнить знания за пять минут перед тем, как войти в аудиторию;

■ очень важное значение имеет внешний вид, который может сыграть как позитивную, так и негативную роль в восприятии преподавателем вашей особы. Ведь «по одежке встречают...»;

■ самый волнующий момент экзамена — выбор билета. При этом не следует надеяться на счастливый билет, это приводит к излишним волнениям. Ваше волнение быстро уляжется при первом изучении содержания билета. Если же указанные в билете вопросы неравнозначны по сложности, вам следует начать подготовку с более простого;

■ при неясной для вас формулировке вопроса следует незамедлительно уточнить ее у экзаменатора. Во время подготовки к ответу надо вести себя спокойно и не разговаривать с соседями. Ответ на вопрос желательно делать в виде схемы, в которой отражалась бы вся логика решения поставленной перед вами задачи [8, с. 16].

В случае хорошей сдачи экзамена постарайтесь использовать оставшееся время для отдыха и развлечений.

Если вы заболели, не следует приходить на экзамен: вам назначат новый срок сдачи в случае представления медицинской справки. При пропуске экзамена без уважительной причины декан обязан поставить вам оценку «неудовлетворительно», после чего вы становитесь задолжником. Это грозит снятием вас со стипендии на время до ликвидации задолженности.

В том случае, если экзамены сданы не на должном уровне и вы очень этим огорчены, не отчаивайтесь. Это первый ваш опыт. Впереди еще не одна экзаменационная сессия. Передача экзаменов более чем по двум предметам в один день не допускается. Для повторной сдачи экзамена декан выдает экзаменационный лист (направление) для проставления оценки и даты передачи экзамена. В этот же день направление должно быть сдано в деканат. Передача экзаменов требует особенно тщательной подготовки.

Имейте в виду, что студент, получивший в сессию три неудовлетворительные оценки, из вуза отчисляется.

## 5.2. Методы подготовки и сдачи экзаменов

Чтобы наиболее эффективно использовать время, отводимое на подготовку к экзаменам, полезно еще до начала сессии составить план своей работы. Продуктивно человек может заниматься 8–10 часов в сутки. Исходя из этого, можно получить общий фонд времени в часах, из которого вычитается резерв на непредвиденные трудности и время на консультации, поездки и т.д. Оставшееся время распреде-

ляется на проработку и повторение материала. Предварительная работа с конспектом позволит более точно выделять время в зависимости от трудности повторяемого вопроса или лекции. Итак, хороший план подготовки поможет вам выиграть время.

Часто студенты пытаются сразу «зарыться» в материале, с деталями и подробностями запомнить текст. Это требует много времени и энергии. Гораздо лучше сначала просмотреть весь текст, оценить роль и место каждого из его разделов, параграфов, вопросов, а потом начинать детальную проработку.

Составленные в течение семестра планы лекций можно использовать так: разложить их на столе и просмотреть, какие блоки информации повторяются во многих лекциях, например, история вопроса, определение понятий, основные свойства и характеристики и т.д. На основании этого анализа можно составить и общий план ответа по целому ряду вопросов данного предмета. Тогда на экзамене можно строить ответ по данному плану, только каждый пункт заполнять содержанием конкретного вопроса. При такой системе готовиться и отвечать значительно легче.

При проработке материала в семестре или непосредственно при подготовке к экзамену полезно кроме учебника и своего конспекта использовать конспект товарища из параллельной группы. Это позволит быстрее устранить возможные неясности [25, с. 35].

При просмотре всего материала курса очень помогает составление различных схем, сводных таблиц, графиков, которые позволяют наглядно связать воедино различные части курса и обобщить их. Не следует жалеть времени на такую работу: результатом будет укладка знаний по данной дисциплине в систему, что всегда эффективнее отрывочных сведений.

Система подготовки, при которой тщательно изучается лишь часть вопросов, а на остальные не остается времени, неэффективна. Даже при остром дефиците времени по каждому вопросу необходимо знать по крайней мере его основные положения и понятия.

Самый неэффективный способ подготовки — это попытка запоминать материал целиком, в том виде, в каком он был дан, без какой-либо его переработки, например выделения в первую очередь основных понятий, положений и их связей. Вывод: при запоминании и изучении любого материала необходимо постараться выявить сначала наиболее важное, а затем обрабатывать все остальное.

При непосредственном повторении материала к экзаменам нежелательно использовать много книг. Всестороннее и глубокое изучение вопроса лучше проводить в течение семестра, а в сессию ре-

зерв времени ограничен, поэтому достаточно иметь 1–2 учебника и конспект. Иначе можно «зарыться» в материале.

В структуре курса или каждого его раздела существуют ключевые, основополагающие лекции, где сформулированы основные законы, определения или положения, которые развиваются в дальнейших лекциях. Очень важно выделить эти лекция и проработать их наиболее тщательно.

При запоминании так называемое активное повторение значительно эффективнее пассивного, т.е. после прочтения материала его целесообразно пересказать по памяти. Если какой-то аспект материала не удастся вспомнить в течение 3 минут, то можно посмотреть именно его в конспекте, а затем продолжать припоминать дальше [25, с. 37].

Во время сессии нужно особо позаботиться о поддержании своей работоспособности. Поэтому студент должен сам распределить свое время, выработать наиболее рациональный режим на весь период сессии. При этом необходимо предусмотреть время для прогулок, занятий физическим трудом, спортом и продолжительности сна в течение 7–8 часов.

Немаловажным фактором поддержания высокой работоспособности студента является правильное питание. Наиболее целесообразно четырехразовое питание с разрывами 4–5 часов в дневное время и 10–11 часов — в ночное. Прием пищи можно распределить так: завтрак с 7 до 9 ч, обед с 12 до 15 ч, ужин с 18 до 20 ч. Четвертый раз можно принять пищу за 2 часа до сна — выпить стакан кефира или съесть 200 г яблок.

По калорийности завтрак должен составлять примерно 30 — 35%; обед — 40–45; ужин — 20–25; второй ужин — 5–10% общей суточной калорийности. Суточный рацион должен содержать 80–100 г белков, 80–100 г жиров, 400–500 г углеводов. Избыток соли в пище ведет к накоплению жидкости в организме, поэтому суточное потребление соли не должно превышать 12 г. Правильное питание способствует укреплению здоровья, предотвращению желудочно-кишечных заболеваний, повышению работоспособности и умственной деятельности человека [59, с. 62].

## Резюме

Сессия длится три-четыре недели, в течение которых происходит сдача экзаменов по четырем-пяти предметам. Для допуска к сессии необходимо в срок получить зачеты по всем дисциплинам,

сдать все расчетно-графические, расчетные, курсовые работы и проекты, а также лабораторные работы.

Экзамен преследует многогранную цель: во-первых, это проверка знаний; во-вторых, экзамен сам по себе является важным звеном в овладении наукой; в-третьих, экзамен — это продолжение учебного процесса; наконец, экзамен стимулирует изучение предмета, а также способствует выработке самостоятельных навыков работы.

Чтобы наиболее эффективно использовать время, отводимое на подготовку к экзаменам, полезно еще до начала сессии составить план своей работы, а также усердно работать весь семестр, и тогда хорошая оценка вам обеспечена.

Особое внимание в период сессии следует уделить заботе о своей работоспособности: распределите свое время, выработайте рациональный режим дня, организуйте правильное питание.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как эффективно подготовиться к сдаче экзамена?
2. Как вести себя на экзамене?
3. Как подготовиться к переэкзаменовке?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Попробуйте проанализировать тактические приемы вашего вероятностного поведения при подготовке и сдаче экзаменов и занесите ваши соображения в правый столбец таблицы.

Основные этапы подготовки и сдачи экзамена	Вероятностное поведение
1. Консультация перед экзаменом	
2. Ночь перед экзаменом	
3. Утро перед экзаменом	
4. Начало экзамена	
5. Выбор билета	
6. Подготовка ответа	
7. Использование шпаргалок	
8. Ответ преподавателю	
9. После сдачи экзамена	

# Глава

# 6

## КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ В ВУЗЕ

*Есть люди, сам вид которых  
в одно мгновение уничтожает мнение,  
какое имели мы об их способностях.*

М. Пюизье,  
французская писательница

---

6.1. Личные качества и этика менеджера

6.2. Мужской гардероб

6.3. Женский гардероб

---

Известно выражение «По одежке встречают, а по уму провожают». В нем емко схвачена роль одежды в социальном представлении человека. «Стиль — это человек», т.е. стиль вполне характеризует человека. В зависимости от обстоятельств и по необходимости все это может быть изменено. Достичь успеха бизнесмену помогает умение сконструировать свой внешний облик. Результаты этих усилий могут явиться залогом успеха.

### 6.1. Личные качества и этика менеджера

Личность менеджера играет важную роль. Менеджер оценивает ситуацию, подбирает персонал для выполнения заданий, контролирует и мотивирует работу подчиненных. Его поведение в этом процессе, отношение к людям и собственному делу создают определенную социально-психологическую среду.

Личностные качества менеджера формируются на протяжении всей жизни. Каждый человек (и менеджер тоже) является носителем индивидуальных, только ему свойственных черт. Но требования профессии из всего многообразия проявлений характеров людей выделяют те, которые определяют успех профессиональной деятельности.

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для того чтобы их проявить, требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджер необходимо прежде всего создать в себе тягу к знаниям, творческий подход к обучению, нестандартное мышление, изобретательность, инициативность, спо-

способность генерировать идеи, упорство, уверенность и преданность профессии<sup>1</sup>.

Часть качеств человеку присуща от рождения. Способности к организации, как и, например, музыкальные и математические способности, имеют генетическое происхождение.

В условиях профессиональной деятельности они могут развиваться. При этом ведущую роль в формировании качеств эффективного менеджера играет сочетание воли и интеллекта.

Сильная воля и высокий интеллект повышают способность влиять на людей, придают в трудной работе эмоциональную уравновешенность и чувство успеха.

В другом случае менеджер может быть высокоинтеллектуальным, но при этом не всегда уверенным и волевым. У такого менеджера приспособляемость к происходящим изменениям может восприниматься подчиненными как неуверенность в себе и будущем организации. Его коммуникабельность, открытость и гибкость могут быть препятствием для того, чтобы стать авторитетным лидером.

Менеджер может обладать сильной волей и недостаточным интеллектом. В этом случае образование и работа над собой особенно необходима. Нужно прежде всего развивать внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации. Тогда энергичность, жизнестойкость и потребность работать в коллективе и с коллективом, присутствующая волевым людям, поможет преодолеть недостающие знания.

Устойчивые характеристики личности человека (которые проявляются при принятии решений) относятся к критериальной области организационного поведения. Критерии определяются в процессе анализа событий, совокупности ценностей и их роли в принятии тех или иных решений.

Для выработки личностных качеств попытайтесь регулярно использовать следующие рекомендации<sup>2</sup>.

- Будьте полны энтузиазма и показывайте это.
- Вносите новшества и создавайте новое. Вращивайте новые идеи и положительно реагируйте на идеи людей. Не дуйтесь, если ваши идеи не будут приняты. Попробуйте снова, но другим способом. Показывайте свою старательность. Нет ничего хуже человека, который всегда стонет.

---

<sup>1</sup> См.: Чудновская С.Н., Чудновская А.Г. Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебно-методический комплекс для студентов дневной и заочной форм обучения с применением дистанционных технологий. Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2002.

<sup>2</sup> См. там же.

■ Когда вам поручают какую-либо работу, не говорите: «как я могу это сделать?». Вместо этого незамедлительно реагируйте на это чем-то вроде «Отлично, вот что я предлагаю сделать. Это не то, что вы хотите?».

■ Упорно работайте. Люди, добивающиеся успеха, добиваются его упорным трудом. Но они работают не ради самой работы. Эффективность никогда не является функцией того, насколько долго вы остаетесь на рабочем месте. Значение имеет то, что вы делаете и насколько результативно.

■ Хорошо себя преподнесите. Жизнь совсем не состоит в том, чтобы производить хорошее впечатление, однако вы должны также быть уверены в том, что ваши успехи известны и приняты. И если на людей производят впечатление руководители, которые решительны, пунктуальны, то почему бы не преподнести себя таким образом? От этого будет больше пользы, чем вреда.

■ Будьте честолюбивы. Однако не переусердствуйте. Не следует казаться озабоченным своим будущим статусом больше, чем настоящим положением.

■ Будьте отважным. Рассчитывайте риск, будьте уверены в том, что вы делаете.

■ Будьте напористым, но не агрессивным.

■ Выражайте свои суждения кратко. Не болтайте слишком много и не компрометируйте себя. Копите то, что вы хотите сказать, до момента, когда это можно будет сделать (о чем говорить нельзя, о том следует молчать).

■ Добейтесь, чтобы люди верили вам. Вы сможете этого достичь, если никогда не будете лгать или скрывать правду, если всегда будете выполнять свои обещания.

■ Воспринимайте конструктивную критику.

■ Принимайте собственные ошибки открыто. Никогда не оправдывайтесь. Если вы допустили ошибку, принимайте ответственность и упреки только на себя.

Личность менеджера проявляется через его морально-эстетические ценности. Этика как система норм нравственного поведения является одной из древнейших наук. Практическая, или нормативная, этика представляет для менеджера такие нравственные принципы, идеалы и нормы, которые также требуют работы над собой.

Вот некоторые способы поведения, позволяющие сформировать профессиональные качества менеджера и которые необходимо отрабатывать в себе.



■ **Контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе** — помогают убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой.

■ **Целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем** — помогают выработать умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться только на нем. В частности, при оперативном руководстве, когда требуется быстрое решение проблемы, помогают быстро найти и принять конкретное решение из многих вариантов, постоянно возникающих в процессе производства.

■ **Уметь предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед собой новые напряженные, но реальные задачи по развитию и совершенствованию собственной деятельности.**

■ **Ответственность, способность управлять собой, своим поведением.** При этом очень важно оставаться в любой ситуации тактичным, уравновешенным и не терять самообладание.

Реальный или долговременный успех сопутствует только тому, кто в любой ситуации проявляет не только личностные и индивидуальные качества, но и высокий уровень образования и культуры.

## 6.2. Мужской гардероб

Самая распространенная и наиболее признанная на сегодня одежда бизнесмена — костюм. Костюм — визитная карточка делового человека. Прежде всего смотрят, как человек одет. Первое впечатление надолго остается в памяти людей, с которыми мы знакомимся. Поэтому пренебрегать своим внешним видом — непростительная ошибка.

Например, аккуратность и подтянутость в одежде часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. Расхлябанность — синоним суетливости, забывчивости.

Правила ношения одежды следующие [36, с. 94–96].

### *Костюм*

1. Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь. Эти вещи несовместимы по своему назначению.

2. Надев костюм, не берите сумку спортивного типа. Желательно носить бумаги и необходимые вещи в дипломате, портфеле или папке. Если же возникла необходимость, сумка должна быть однотонного цвета.

3. Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Галстук к костюму необходим. Деловой костюм без галстука не носят. Исключения — пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки не принадлежат к деловой одежде.

<sup>3</sup> Введение в специальность  
«Менеджмент организации»

Недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука.

4. Сорочка, надеваемая с костюмом, должна быть с длинными рукавами. Считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака примерно на 1,5–2 см.

Лучше всего подобрать сорочку, на которой нет нагрудных карманов.

5. Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступал из-за его лицевой части.

6. Не выделяйтесь своей одеждой в рабочее время. В повседневном общении неброский костюм считается хорошим тоном.

Не носите слишком светлые костюмы. Наиболее распространенные цвета — темно-синий, темно-серый.

Не надевайте пестрые или темные сорочки.

Галстуки должны быть не слишком яркие и без броских узоров, носки — темных расцветок.

7. Если вы не знаете, какие туфли или сорочку выбрать, то предпочтите белую сорочку и черные туфли.

8. В завязанном состоянии галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.

9. Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.

10. Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки.

11. Не допускайте несовместности узоров, т.е. два элемента костюма подряд не могут иметь узор.

### *Брюки*

Выбор брюк зависит от роста человека. Широкие брюки делают фигуру более приземистой, в то время как высокий мужчина может носить брюки немного большей ширины. Точно так же как неправильная длина рукавов может полностью испортить вид пиджака, неправильная длина может полностью испортить вид брюк. Рекомендуется, чтобы перед брючины разбивался о подъем ноги.

Днем на работе вполне приемлем беззаветно любимый многими пажонами клубный стиль. Чаще всего это темно-синий пиджак с блестящими пуговицами. Требования к сорочкам и галстукам сохраняются. Брюки могут быть либо светлого тона, либо темнее пиджака. Если у вас светлый клубный пиджак, носите его с темными брюками.

### *Рубашка*

Сорочка должна быть или белоснежной, или в полоску на светлом фоне, а также голубой, бежевой, в тонкую полоску или мелкую, чуть заметную клеточку. В деловой обстановке носить сорочку с короткими рукавами также не рекомендуется.

Несколько слов о главном украшении мужского костюма — о галстуке.

Существует три разновидности галстука: самовяз, регат и «бабочка». Галстук «бабочка» в основном украшает одежду в торжественных случаях. Существуют наиболее распространенные принципы подбора галстука к другим предметам одежды. Так, галстук с рисунком подходит к однотонным рубашкам, и наоборот: к рубашкам в клеточку и к полосатым идут одноцветные галстуки. Галстук может быть одного тона с костюмом (темнее или светлее) либо в контраст. К светлым костюмам идут светлые и яркие галстуки, к серым — синие и голубые, вишневые и серые, к коричневым — бежевые и зеленые. К строгому темному с белой рубашкой необходимы изысканные по цвету и рисунку галстуки (в том числе «бабочка»).

С клетчатыми и твидовыми костюмами гармонируют трикотажные и шерстяные однотонные галстуки, а также в мелкую клетку или крапинку.

#### *Обувь*

Должны быть не растоптанные черные туфли без шнурков или с тонкими шнурками. Коричневая обувь подходит к костюмам бежево-коричневой гаммы.

#### *Ремень*

Желательно хорошего качества из черной кожи. Ширина 2,5 см. Кожа предпочтительнее шероховатая, зернистой поверхности. И никаких изысков, пряжка солидная, но простая.

Средний бизнесмен должен иметь в своем гардеробе пять-шесть костюмов и несколько пальто.

Несколько простых советов:

1. Светлые костюмы носите днем, вечером же темные.
2. В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь с кресла, необходимо застегнуть пиджак на верхнюю пуговицу.
3. Держите выходной костюм в полном порядке всегда. Это же относится к обуви, носкам, запонкам.
4. Костюм должен быть удобным.
5. Не всегда следуйте за модой. Лучше выглядеть не модно, но хорошо, чем модно и плохо.
6. Имейте при себе два носовых платка. Первый, «рабочий» — находится в кармане брюк. Второй — всегда абсолютно чистый — во внутреннем кармане пиджака.
7. Галстук-«бабочка», предназначенный для официальных торжеств или крупных праздников, надевают только к темным костю-

мам. Галстук к вечернему костюму лучше всего подобрать из натурального или искусственного шелка.

8. Если галстук шит из качественного материала, то узел развязывают, когда снимают его. Если галстук из недорогого материала, то узел можно не развязывать, а снимать галстук через голову.

### 6.3. Женский гардероб

Больше проблем с одеждой у женщин. Каждая женщина должна быть уникальной.

Женщины в одежде допускают три главные ошибки:

- позволяют индустрии мод целиком определять выбор своей одежды;
- склонны преувеличивать значение собственной привлекательности;
- позволяют своему социальному происхождению влиять на манеру одеваться.

Дж. Моллой приводит в книге примеры того, как удачное использование гардероба приносит женщине успех.

«Одна фирма, специализирующаяся на финансовых расчетах, — рассказывает он, — обратилась ко мне с просьбой помочь перспективной сотруднице. Женщина эта блестяще окончила университет и была ведущим налоговым консультантом фирмы. Она прекрасно справлялась с работой до тех пор, пока занималась делами непосредственно в офисах своей фирмы. Как только она перешла к консультациям в фирмах клиентов, дела резко ухудшились: служащие почти полностью игнорировали ее советы. Когда я ее увидел, все стало ясно. В свои 26 лет она выглядела на 16. Она была миловидной блондинкой ростом 1 м 50 см весом 42 кг. Я решил заставить ее выглядеть строго и серьезно, насколько это было возможно с ее миниатюрной фигурой. На службе она стала носить темный костюм и шляпку с полями. Существенным дополнением были очки в тяжелой темной оправе. Изменение гардероба принесло успех. Теперь клиенты слушали ее с уважением и вниманием, ее советы принимались как руководящие. Сейчас эта женщина занимает еще более высокое положение на фирме.

Однако не каждой женщине надо для успеха переродиться из лани в барракуду. Еще пример: женщина, занимающаяся заключением торговых контрактов. Рослая, крепкого телосложения. Начала свою карьеру на севере страны, после переезда в южные штаты продолжала носить темные костюмы и большой атташе-кейс. Ее дела на юге стали идти хуже, хотя никаких изменений, кроме географичес-

ких, как будто не произошло. После консультации она стала носить костюмы светлых тонов, легкие женские сумки. Этого было достаточно, чтобы она стала мягче, «южнее» и респектабельнее. В результате она достигла успеха, удовлетворяющего ее и фирму» [35, с. 221].

*Платье, юбка, костюм*

Многочисленные опросы установили, что центральное место в гардеробе деловой женщины должен занимать костюм с юбкой. Однако сначала о платье. Платье женщины, пожалуй, наиболее многофункционально по сравнению с любой другой женской одеждой, оно перекрывает все назначения — от строго официального до спортивного.

Для службы наиболее приемлемо платье с длинным рукавом, причем самое авторитетное платье — серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья, согласно нашим экспериментам, — темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий, светло-синий.

Наименее подходящими цветами для делового платья оказались зеленый, оранжевый, светло-ржавый, ярко-желтый, пурпурный, нежно-голубой, розовый, ярко-красный. В то же время наиболее приятными для мужчин оказались следующие цвета платьев: бледно-желтый, бежевый, бледно-розовый, розовый, темно-синий, черный, белый, цвет ржавчины, рыжевато-коричневый, красный. Кстати, перечислим и цвета, отталкивающие мужчин: серый, зеленый, ярко-желтый, оранжевый, лавандовый.

Итак, темно-коричневый цвет, а также цвет ржавчины, бежевый оказались равноприемлемыми как для делового платья, так и для платья, вызывающего интерес мужчин. Эти цвета можно рекомендовать для случая, когда после работы вас ожидают встречи или культурные мероприятия неделового характера, а времени переодеться нет.

Все вышеназванные цвета платья деловой женщины определены для однотонной ткани, без рисунка. Это связано с тем, что однотонная ткань для делового платья вообще предпочтительнее, а также с тем, что невозможно исследовать огромное число вариантов одежды, даваемое различными рисунками.

Однако можно сказать, что в одежде делового типа отдается предпочтение различным вариантам полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах. В то же время совершенно нежелательны рисунки типа цветов, птиц, парусников и т.п., а также разного рода яркие абстрактные рисунки.

Очень подходит для деловой одежды платье с жакетом в тон. Блейзер, контрастирующий с платьем, придает женщине авторитетность и хорошо подходит для делового костюма.

Летом женщины часто надевают светлые платья ярких расцветок. Можно носить такие платья, пожалуйста, если хотите остаться секретаршей. Но если вы претендуете на более высокое положение в деловом мире, то следует помнить, что даже летом на службу лучше надевать однотонные платья. Если же вы непременно хотите носить что-то в светлых тонах, то лучше носить костюм со светлой юбкой.

Женское платье наиболее подвержено веяниям моды, что влияет на стабильность и определенность впечатления, производимого женщиной [35, с. 224].

В одежде деловой женщины юбка приемлема только как составная часть костюма. Юбка должна быть на плотном поясе. Предпочтительные ткани: шерсть или под шерсть, твид, летом можно плотно. Молния должна быть обязательно под цвет ткани и скрыта в шве. Хорошо иметь длинную шерстяную юбку, так как если вы не знаете, как одеться на вечер или банкет, можно надеть такую юбку с любой из ваших блузок.

В деловом костюме хорош блейзер. Он остается модным на протяжении десятилетий. Блейзер предпочтительнее синего цвета или цвета верблюжьей шерсти. Если с блейзером надеть контрастирующее платье, это сразу увеличит доверие к вам и поднимет авторитет. Одежда с блейзером незаменима для небольших худеньких женщин, а еще больше для таких женщин подходит шерстяной костюм в клетку.

Что касается свитера, то ни одна деловая женщина, которая хочет продвинуться по служебной лестнице, не наденет его на работу. Но для мужчины женщина в свитере, конечно, всегда привлекательна, особенно если свитер облегает и сделан из хорошей мягкой шерсти.

### *Прическа*

Главное, что должна сознавать женщина, — это то, что прическу она носит всегда и, следовательно, она всегда должна быть в порядке. Замысловатая прическа хороша только в сочетании с необычным платьем. Волосы должны быть средней длины. Это значит, что они не должны напоминать прическу мальчика или мужскую прическу, но и не должны быть ниже плеч. Когда Далила отрезала волосы Самсону, он потерял свою силу, но и с женщиной, если она подстрижет свои волосы слишком коротко, может произойти то же самое. Женщины с очень длинными волосами могут быть привлекательными, но это будет несколько в ущерб служебному авторитету.

Ваша прическа не должна отвлекать постоянно ваше внимание и внимание окружающих излишними локонами и кудрями.

Тысячелетиями женщины красили волосы, чтобы выглядеть моложе и красивее. В психологическом плане темные волосы женщины

более подразумевают власть, светлые же способствуют ее популярности. Однако всякие эксперименты с волосами, особенно с цветом, понижают авторитет деловой женщины. Особенно нежелательно, когда волосы окрашиваются в два тона (различные пряди) или более [35, с. 225].

### *Косметика*

Лучшая косметика та, которую никто не видит. Здесь главный принцип — совсем немного косметики. Помада ни в коем случае не должна быть броской.

Забываясь о своей внешности при выходе на службу, не следует употреблять явно заметных теней для глаз; тушью для ресниц следует пользоваться очень осторожно: если она размажется или потечет, то ваш авторитет близок к катастрофе; если вы выщипываете брови, то старайтесь придать им естественный вид.

### *Духи*

Здесь правила простые. Если вы хотите нравиться мужчинам, то духи должны быть тонкими и дорогими. Если вы хотите соответствовать положению уважаемого руководителя, то и запах должен быть едва заметен.

### *Загар*

Солнце делает три вещи: подчеркивает вашу женскую привлекательность (большинству мужчин нравятся загорелые женщины), придает авторитетность и увеличивает ваши шансы получить рак кожи.

### *Очки*

Оправа должна быть пластмассовая или роговая, средних размеров. Брюнеткам следует подбирать оправу для очков в тон волосам. Блондинкам и рыжеволосым лучше избегать оправ, цвет которых хоть как-то напоминает цвет их волос; для них оправа должна быть только коричневого цвета. Очки придают солидность деловой женщине, но несколько лишают ее привлекательности. Поэтому женщине лучше носить очки на работе, а контактные линзы использовать для неформальных свиданий.

Какими бы модными или даже шикарными ни были темные или дымчатые очки, деловая женщина их никогда не наденет. Исследования показали, что женщина в затемненных очках не вызывает доверия.

### *Украшения*

Быть деловой женщиной — не значит отказаться от украшений. Однако чем покупать 3–4 украшения в год, лучше купить одно хорошее и дорогое, которое вам действительно идет.

Самое необходимое украшение для деловой женщины — это обручальное кольцо. Его стоит носить, даже если вы не замужем. Об-

ручальное кольцо заявляет всем, что вы заняты только делом и ничем другим. Чем меньше украшений, тем лучше. Если деловая женщина надевает украшение, то оно должно быть функционально, т.е. целенаправленно. Большой дорогой кулон, например, придает солидность невысокой женщине.

Часы должны быть простыми, небольшого размера и несколько похожими на мужские.

Кольцо не должно быть с большим выступающим камнем.

### *Зонт*

Вам необходим хороший простой зонт без всяких там оборочек и ярких расцветок. К сожалению, большинство женских зонтов выворачивается от малейшего дуновения ветра. У надежного зонта много спиц (10 и более) и они не полые. Если вы не можете найти такой зонт, то по крайней мере подберите зонт больших размеров. К счастью, мода последних лет допускает большой женский зонт, который действительно закрывает от дождя. Это особенно важно для женщин, которым за день бывает нужно обойти несколько зданий предприятия, — нельзя показаться людям вымокшей и растрепанной. Вам нужен или нескладной большой зонт, или складной зонт, который раскрывается автоматически. Нет более жалкого зрелища, чем женщина, мокнущая под дождем и мучающаяся со своим маленьким складным зонтиком.

### *Пишущая ручка*

У каждой деловой женщины при себе должны быть ручки и карандаш, причем желательно, чтобы ручка была с надежным золотым или позолоченным пером. Ни в коем случае деловая женщина не должна писать на людях огрызками карандаша, дешевыми ручками, которые быстро теряют внешний вид и всегда готовы отказать или развалиться пополам.

### *Атташе-кейс (дипломат), сумка, кошелек, бумажник*

Незаменимым предметом деловой женщины должен стать атташе-кейс, даже если приходится носить в нем только завтрак. Он должен быть кожаный, темно-коричневый, простой, без ярких металлических украшений. Но уж если решили носить на службу дамскую сумочку, то она должна быть из кожи очень хорошего качества. У деловой женщины бумажник и кошелек должны быть одного цвета (темно-коричневого или цвета натуральной кожи), без узора.

Есть одна черта у женщин, которая раздражает абсолютно всех мужчин в какой бы то ни было обстановке: это когда женщина начинает рыться в своей сумке, перебирая все вещи внутри. Надо помнить, что внутри вашей сумки также должен быть порядок. Ни-



когда не забывайте поговорку: «Что у женщины в сумочке, то у нее и в голове».

Придерживайтесь следующих правил, и они помогут вам избежать грубых ошибок.

**Н и к о г д а:**

- первой не появляйтесь на работе в модной вещи. Мода подведет вас;

- не ходите с сумкой, когда можно взять атташе-кейс;

- не позволяйте моде диктовать длину юбки вашего делового костюма;

- не носите очков в ультрамодных оправках;

- не пейте много на официальных обедах;

- ничего из одежды не покупайте сгоряча.

**В с е г д а:**

- носите на работу строгий костюм;

- шейте костюм с учетом специфики вашей работы;

- носите простые туфли на среднем каблуке (около 4 см);

- носите чулки телесного цвета;

- пользуйтесь добротной ручкой;

- носите спортивную одежду хорошего качества;

- прежде чем одеваться, подумайте, с кем вам придется встречаться и что вам нужно сделать;

- пусть ваш кабинет не напоминает кабинет мужчины, но там не место и типично женским предметам;

- помните об этих рекомендациях, прежде чем что-либо купить.

## Резюме

Личность менеджера играет важную роль. Менеджер оценивает ситуацию, подбирает персонал для выполнения заданий, контролирует и мотивирует работу подчиненных. Его поведение в этом процессе, отношение к людям и собственному делу создают определенную социально-психологическую среду.

Личностные качества менеджера формируются на протяжении всей жизни. Каждый человек (и менеджер тоже) является носителем индивидуальных, только ему свойственных черт. Но требования профессии из всего многообразия проявлений характеров людей выделяют те, которые определяют успех профессиональной деятельности.

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для того чтобы их проявить, требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджеру необходимо прежде всего со-

здать в себе тягу к знаниям, творческий подход к обучению, нестандартное мышление, изобретательность, инициативность, способность генерировать идеи, упорство, уверенность и преданность профессии.

«Плохой вкус куда хуже откровенной безвкусицы», — сказал как-то Борис Пастернак. И это действительно так. Плохой вкус — это не просто недосмотр или легкомыслие. Это программа, составленная из ложных, неправильных предпосылок. Только молодые люди способны избавиться от этой напасти. Иначе с возрастом такие заблуждения из сферы общения с вещами переходят в стиль жизни человека и отражаются на всей его судьбе — личной, деловой, творческой.

Для того чтобы не ошибаться, зря не тратить деньги и время, которое, как известно, много дороже денег, следует постоянно помнить: одежда всегда связана с назначением вещи — для работы, для дома, для загородной прогулки и т.д. Оценка одежды зависит от цели и обстоятельств. Значит, нужно учитывать сезон, окружение, в котором вам предстоит находиться, занятия, которым будет посвящено ваше время, ваш желание оставить то или иное впечатление о себе.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как, по-вашему, должен выглядеть деловой мужчина (деловая женщина)?
2. Почему говорят: «По одежке встречают, по уму провожают»?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Опишите две жизненные ситуации из вашей личной жизни, когда вы, используя невербальные коммуникации (одежда, поза, жесты, лицо, зрачки, поведение) стали при разрешении ситуации:

победителем \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

неудачником \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## КАК ЖИТЬ В ОБЩЕЖИТИИ

*Тесто легко размешивается ложкой, но то, что из него получается после выпечки, можно разделить на части только ножом.*

Немецкая пословица

---

7.1. Правила проживания в общежитии

7.2. Как адаптироваться к новым условиям

---

Одни говорят, что в общежитии жить хорошо и весело, другие уверены, что в условиях общежития нельзя хорошо жить и учиться. Многие стоят перед выбором: поселиться в общежитии или снять квартиру.

### 7.1. Правила проживания в общежитии

Студенческие общежития предназначены для размещения иногородних студентов, аспирантов, докторантов, стажеров, слушателей подготовительного отделения и факультета повышения квалификации, других форм послевузовского и дополнительного профессионального образования на период обучения.

В отдельных случаях администрация вуза и профсоюзный комитет вправе принять решение о размещении в общежитии студентов, постоянно проживающих в данной местности.

В общежитии должны быть созданы необходимые условия для проживания, самостоятельных занятий и отдыха, а также проведения культурно-массовой работы.

Положение о студенческом общежитии и правила внутреннего распорядка утверждаются ректором по согласованию с профкомом студентов.

Размещение студентов в общежитии производится в соответствии с Положением о студенческих общежитиях с соблюдением установленных санитарных норм. Профком студентов принимает заявления от студентов на заселение и совместно с деканами факультетов

составляет списки студентов, нуждающихся в жилье. Ректор издает приказ о заселении студентов в общежитие на основании списка, утвержденного профкомом и деканами. Профком студентов выдает ордера и пропуска на вселение в общежитие. Срок действия ордера и пропуска — один год. На ордере и пропуске указываются номер общежития и комнаты. В пропуск должна быть вклеена фотография студента. Паспортист ведет учет проживающих в общежитиях, оформление прописки и выписки.

Выселение лиц из общежития производится согласно ст. 110 Жилищного кодекса РФ — при отчислении из учебного заведения или за нарушение правил внутреннего распорядка в общежитии по согласованию с профкомом студентов.

При отчислении из вуза проживающие освобождают место в общежитии в течение двух недель со дня издания соответствующего приказа.

Размер платы за пользование общежитием устанавливается администрацией по согласованию с профкомом студентов.

Проживающие в общежитии имеют право:

- проживать в закрепленной жилой комнате в период прописки в общежитии, указанной в ордере, при условии соблюдения правил внутреннего распорядка;
  - переселяться с согласия администрации и профкома студентов в другое жилое помещение общежития;
  - требовать не поселять на свое место других лиц во время своего отсутствия в связи с внесением оплаты за все время проживания, указанное в ордере;
  - пользоваться помещениями учебного и культурно-бытового назначения, оборудованием, инвентарем общежития;
  - требовать своевременного ремонта или замены оборудования, мебели, постельных принадлежностей и другого инвентаря общежития, а также устранения недостатков в бытовом обеспечении;
  - избирать совет студенческого общежития (студсовет) и быть избранным в его состав;
  - участвовать через студсовет в решении вопросов по совершенствованию жилищно-бытового обеспечения проживающих, организации воспитательной работы и досуга, оборудования и оформления жилых помещений, комнат для самостоятельной работы и др.
- Проживающие в общежитии обязаны:
- выполнять положения заключенного с администрацией договора о взаимной ответственности;

- соблюдать правила внутреннего распорядка, техники безопасности, пожарной безопасности при пользовании газовым и электрическими приборами, экономно расходовать электроэнергию, газ и воду;

- бережно относиться к собственности общежития, соблюдать чистоту;

- своевременно вносить плату за проживание;

- возмещать причиненный материальный ущерб в соответствии с действующим законодательством;

- во внеучебное время отработать 20 часов в учебный год на благоустройстве и поддержании внешнего и внутреннего вида общежития, а также принять участие в озеленении территории с соблюдением правил охраны труда;

- предъявлять документы на право проживания в студенческом общежитии при проверках, проводимых в общежитии.

Проживающим в общежитии запрещается:

- изготавливать, хранить, продавать и употреблять алкогольные напитки и наркотические вещества;

- появляться в общежитии в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

- пользоваться нагревательными приборами собственного изготовления;

- самовольно переселяться из комнаты в комнату;

- производить переделку и исправление электропроводки, включать дополнительные источники света;

- оставлять посторонних лиц на ночлег;

- курить в комнатах.

За нарушение правил внутреннего распорядка к проживающим применяются меры воздействия, вплоть до выселения из общежития и исключения из вуза.

Ректоры институтов, деканы факультетов:

- рассматривают заявления студентов к началу учебного года и предоставляют их в профком студентов;

- подписывают ордера и пропуска на вселение в общежития;

- предоставляют ежемесячно в профком студентов сведения об отчисленных, зачисленных или вернувшихся из академического отпуска студентах;

- посещают студентов в общежитиях и осуществляют воспитательную работу.

Профком студентов:

- принимает и рассматривает заявления студентов на заселение в общежитие;
- представляет ректору на подпись списки нуждающихся в жилье студентов;
- на основании приказа о заселении студентов выдает ордера и пропуска на заселение в общежития;
- осуществляет контроль за рациональным использованием жилищного фонда в студенческих общежитиях;
- вместе со студентами, проживающими в общежитии, избирает совет студенческого общежития (студсовет) и непосредственно ведет с ним работу по улучшению условий проживания в общежитии, проводит культурно-массовую и спортивную работу;
- рассматривает совместно с администрацией и разрешает разногласия, возникающие между проживающими студентами в общежитии и обслуживающим персоналом общежития;
- совместно с ректором института (деканом факультета) принимает решения о переселении проживающих студентов по их просьбе из одного общежития в другое;
- проводит совместно со студсоветом проверки в общежитиях с целью выявления нарушений, связанных с заселением и проживанием студентов в общежитиях, проживанием посторонних лиц;
- за нарушение правил внутреннего распорядка к проживающим в студенческом общежитии применяет меры воздействия, вплоть до выселения из общежития.

Для помощи администрации вуза и профкому студентов в работе по улучшению бытового и культурного обслуживания проживающих в общежитии избирается студенческий совет (студсовет).

Решения студсовета, согласованные с администрацией и профкомом студентов, являются обязательными для проживающих в общежитиях.

## 7.2. Как адаптироваться к новым условиям

В первый год обучения проживающие в общежитии иногородние студенты, в отличие от городских, испытывают ряд дополнительных неудобств. Для них предлагается ряд рекомендаций, которые облегчат адаптацию к новым условиям жизни, разовьют творческую активность, любознательность, укрепят иммунитет к переживанию трудностей.

*Во-первых*, не следует помогать себе формировать комплекс неполноценности и установку на то, что ваша жизнь будет куда сложнее, нежели у уроженца города. Неудобства, вызванные условиями общаги (так любовно называют студенты временный студенческий «приют»), нужно переживать философски.

Опытные преподаватели замечают нередко, что иногородние не только быстро достигают уровня городского студента, но и зачастую становятся лидерами. Разумеется, это случается с теми, кто имеет выраженную заинтересованность в учебе.

*Во-вторых*, вы должны как можно быстрее свыкнуться с мыслью, что жизнь в общежитии не временная, а постоянная на долгих пять (для некоторых и шесть) лет, потому необходимо позаботиться о своем быте.

Сначала вам необходимо позаботиться о своем жилье, навести в комнате порядок, создать уют. При желании это сделать несложно. Труднее такой порядок поддерживать.

В-третьих, качество жизни и учебы в течение пяти лет во многом зависит и от отношений, которые будут складываться у вас с другими членами маленькой студенческой семьи. Если вы имеете легкий характер, то и отношения будут складываться легко и непринужденно. Однако если у вас в характере есть черты эгоцентризма, то придется проявлять терпение, постоянно контролировать собственные слова, поступки.

Отсутствие отягощенности домашними обязанностями позволяет увеличивать ваше свободное время. Постарайтесь использовать его с толком и в свое удовольствие.

Особо вам следует заботиться о своем здоровье при отсутствии опеки со стороны родителей, а в случае болезни необходимо незамедлительно обращаться к врачу, не надеяться на самолечение.

При разнообразных затруднениях в учебе и жизни не стесняйтесь обращаться за помощью к кураторам. Содействие в решении различных проблем могут вам оказать и в деканате [8, с. 10].

Чем быстрее и удобнее вам удастся организовать свой быт, тем легче и радостнее будет ваша учеба и жизнь.

Не скупитесь потратить 10—15 минут ежедневно для наведения порядка в комнате. Этим вы сэкономите время. Беспорядок не располагает к быстрой и качественной работе.

Молчаливость, угрюмость, занудство, пессимизм, суетливость, зазнайство — враги вашей жизни и учебы. Если отношения с «однокомнатниками» складываются тяжело, вините прежде всего себя и ищите причину в себе.

Постарайтесь поселиться в комнату со студентами одного курса и факультета.

Никогда не пытайтесь оправдать неудачи, плохое настроение, неважную учебу неудобствами «общежитской» жизни.

Не забывайте своих родственников. Пишите чаще письма родителям, близким. Не огорчайте близких людей плохой учебой.

Посещайте выставки, театры, ходите в кино и на встречи с интересными людьми. Постарайтесь как можно скорее познакомиться с городом и по возможности полюбить его или по крайней мере выразить к нему свою расположенность [10, с. 12].

## Резюме

Размещение студентов в общежитии производится в соответствии с Положением о студенческих общежитиях с соблюдением установленных санитарных норм. Профком студентов принимает заявление от студентов на заселение и совместно с деканами факультетов составляет списки студентов, нуждающихся в жилье. Профком студентов выдает ордера и пропуска на вселение в общежитие. Срок действия ордера и пропуска — один год. Паспортист ведет учет проживающих в общежитиях, оформление прописки и выписки.

Размер платы за пользование общежитием устанавливается администрацией по согласованию с профкомом студентов.

Главным условием адаптации к жизни в общежитии является умение общаться с людьми.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем, по-вашему, хороша жизнь в общежитии?
2. Как вести себя с соседями по общежитию?
3. Какие проблемы могут возникнуть у вас в общежитии?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определите для себя те нормы и правила, по которым вы будете бесконфликтно и без проблем жить в общежитии.



## Раздел

# 2

## Основы персонального менеджмента

### Глава

# 8

## СУЩНОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

Английская пословица

---

### 8.1. Цель персонального менеджмента

### 8.2. Функции и техника персонального менеджмента

### 8.3. Система персонального менеджмента

---

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

Данная глава знакомит вас с системой организации личного труда. Это очень важно, ведь любому человеку полезно и важно будет знать, как управлять своей личной карьерой, как распоряжаться собственным временем и планировать свои дела, как принимать конкретные решения, как организовать рабочее место и рационализировать собственный труд.

## 8.1. Цель персонального менеджмента

Многие выдающиеся люди добивались успеха благодаря четкой организации своего труда. Человек, естественно, не может управлять самим временем. Но мы можем управлять своими делами с учетом фактора времени. Следует отметить, что в управлении

самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, т.е. умение планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. По существу времени у всех одинаковое количество, только одни используют его лучше, а другие хуже [51, с. 13].

Персональный менеджмент (*selfmanagment* — самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [19, с. 10].

Основная цель *персонального менеджмента* состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни [51, с. 47].

## 8.2. Функции и техника персонального менеджмента

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Подобный процесс менеджмента может быть представлен своего рода «кругом правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями менеджмента [19, с. 34].



Рис. 1. «Круг правил»

Во внешнем круге обозначены следующие пять функций:

1. Постановка цели (анализ и формирование личных целей).
2. Планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности).
3. Принятие решений (принятие решений по предстоящим делам).
4. Реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач).
5. Контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости — корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.

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

На практике отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются [51, с. 48].

В табл. 8.1 представлена техника менеджмента [19, с. 36], где каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат.

Таблица 8.1

Функция — глава	Рабочие приемы, методы	Достигаемый результат (выигрыш во времени за счет...)
1. Постановка целей	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
2. Планирование	Годовое планирование, месячное, декадное. Планирование дня. Принципы временного менеджмента. Метод «Альпы». Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков исполнения

Окончание табл. 8.1

Функция — глава	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат (выигрыш во времени за счет...)
3. Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем. Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
4. Реализация и организация	Распорядок дня. График продуктивности. Биоритм, самопроявление, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
5. Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом). Контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов). Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов. Позитивное воздействие на течение жизни

### 8.3. Система персонального менеджмента

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели — требований к качествам человека, способного управлять самим собой (табл. 8.2) [51, с. 51].

Таблица 8.2

№ п/п	Основные блоки требований к менеджеру	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<p>Приверженность системному подходу.</p> <p>Умение ценить и эффективно использовать время.</p> <p>Умение сосредоточиться на главном.</p> <p>Умение все делать по порядку.</p> <p>Умение не упускать из вида мелочи.</p> <p>Умение анализировать затраты времени</p>
2	Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	<p>Обязательность, способность держать слово.</p> <p>Пунктуальность, точность исполнения.</p> <p>Собранность, умение не разбрасываться.</p> <p>Наличие чувства ответственности</p>
3	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<p>Организация рабочего места.</p> <p>Умение работать с информацией.</p> <p>Умение составлять документы.</p> <p>Умение слушать, планировать свои дела, пользоваться современной техникой.</p> <p>Умение менять занятия.</p> <p>Умение делегировать полномочия.</p> <p>Знание технологии коммуникаций</p>
4	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	<p>Волевые качества, трудолюбие, упорство в работе, целеустремленность, решительность, настойчивость, умение заинтересовать, мотивировать себя, оптимизм</p>

Окончание табл. 8.2

№ п/п	Основные блоки требований к менеджеру	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
			и жизнерадостность, преданность работе и коллективу, уверенность в себе, психологическая подготовка к работе
5	Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	Физические нагрузки, питание, сон, дыхание, водные процедуры, закаливание, тренированность нервной системы, умение расслабиться, отказ от вредных привычек, режимы труда и отдыха
6	Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей	Способность познать самого себя. Умение формулировать свои жизненные цели. Умение принимать решения. Умение планировать карьеру. Умение найти и получить хорошую работу. Умение адаптироваться в коллективе
7	Личный самоконтроль	Способность контролировать процессы своей деятельности и результаты	Контроль процессов. Контроль результатов. Контроль дня. Умение формировать и контролировать свой имидж

## Резюме

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

Основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности,

сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Персональный менеджмент помогает определить технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбрать карьеру и получить хорошую работу; знакомит вас с правилами эффективно-го использования времени и организации рабочего места, с принципами самоорганизации и др.

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

Сущность системы персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам человека, способности управлять собой.

Эта модель складывается из 7 блоков:

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

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое персональный менеджмент?
2. В чем его основная цель?
3. Что подразумевается под умением управлять собой?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

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

## КАК РАБОТАТЬ НАД ЖИЗНЕННЫМИ ПЛАНАМИ

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

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

- 
- 9.1. Технология поиска целей
  - 9.2. Формулирование целей
  - 9.3. Планирование целей
  - 9.4. Контроль реализации жизненных целей
- 

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

Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и способности.

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

В данной главе речь идет о том, чтобы свести воедино отдельные жизненные планы в общую цель и последовательно претворять ее в повседневной жизни.

### 9.1. Технология поиска целей

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



Постановка целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил активности на том, что должно быть достигнуто. Цель — это не догма. Чтобы угнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, каждому человеку необходимо проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей [51, с. 69].

Предположим, вы не боитесь работы с полной самоотдачей и твердо решили достичь большего, чем имеете. Но одного желанья мало, перед вами сразу же встанут десятки вопросов, на которые вам надлежит ответить, и первые из них следующие:

- Каких целей вы хотите достичь?
- Согласуются ли они между собой?
- Существует ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к ней?
- Знаете ли вы, что сами можете сделать для этого (свои сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (свои слабые стороны)?

Для нахождения личных и профессиональных ориентиров в первую очередь выясните, чего именно вы хотите, т.е. добейтесь ясности цели. Это является предпосылкой успехов в деловом плане и в личной жизни. Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. Например, одним из условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. В результате вы можете воплотить в действительность свои собственные ценности [51, с. 72].

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

Нахождение личных целей может осуществляться посредством следующих четырех ступеней [19, с. 48]:

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
2. Дифференциация во времени жизненных целей.

3. Разработка путеводных представлений в профессиональной сфере.

4. Инвентаризация целей.

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

## 9.2. Формулирование целей

Последняя фаза постановки целей — конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. Шансы на успех при этом возрастают, если удастся избежать потенциальных слабостей.

1. Недостаток реализма.

Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. Неопределенные временные рамки.

Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. Отсутствие измеримости.

Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеряемых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

4. Неэффективность.

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

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

Обычно имеется 5—8 основных позиций достижения цели. Основные позиции в некотором смысле есть более подробно описанная цель. Для наибольшего успеха в достижении цели попробуйте выписать для себя свои общие цели и основные позиции их достижения [14, с. 16].

Основные характеристики цели [73, с. 50]:

■ *точность определения.* Приводит к получению конкретного результата;

■ *измеримость.* Предполагается использовать цифры и другие общепринятые стандарты, позволяющие четко сопоставить то, что было до реализации цели и после нее;

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

- *реалистичность*. Следует помнить о том, что для достижения цели понадобится не один вечер;

- *указание временных интервалов*. Необходимо точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель.

Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. При конкретном формулировании практических целей необходимо помнить и о таких аспектах, как физическое состояние, так как хорошее здоровье является предпосылкой активной жизни и самоменеджмента. Для этого следует предусматривать в своих периодических планах мероприятия для укрепления здоровья.

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

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

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

Вот несколько примеров личных целей, сформулированных в общем виде:

- быть удачливым в учебе;
- иметь хорошие отношения со своей группой;
- получать удовольствия от занятий.

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

можно достичь, и постановки конкретных задач, четко расписанных во времени.

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

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

### 9.3. Планирование целей

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.

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.

Планирование собственной жизни — довольно сложная задача. Каждый человек стремится к нормальной здоровой деятельности, и поэтому планирование своей жизни должно быть естественным делом. Однако на практике, как показывает опыт, дело обстоит совсем не так просто, как должно. Кроме того, только немногие из нас действительно целенаправленно планируют свое будущее, стремясь избежать непредвиденных случайностей, по крайней мере по отно-

шению к себе. Большинство же думает, что планирование жизни сковывает естественность, возможность импровизации и принятия альтернативного решения.

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 нее, стремимся управлять собой.

Планируя свою жизнь, мы стремимся обеспечить целесообразное, полезное использование наших сил. Каждый из нас знает, что если мы не будем использовать приобретенные знания и умения, то они понемногу забудутся и утратятся [5, с. 45].

Итак, планировать собственную деятельность нужно поэтапно, по следующим шагам:

- анализ бюджета времени;
- определение содержания планируемых дел;
- определение времени, необходимого для выполнения этих дел;
- составление плана перспективных дел на год;
- составление тематического списка дел на месяц;
- составление плана действий на неделю;
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

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

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

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды [19, с. 52]:

- долгосрочные цели (3–5 лет и более) — планы на несколько лет;
- среднесрочные цели (1–3 года) — годовые планы;

- текущие цели (1 неделя – 3 месяца) — месячные, декадные планы.

Планирование означает подготовку к реализации целей. В этой связи говорят также о целевых планах. Вы сможете совсем по-иному воспринимать окружающий мир, если знаете, чего хотите и когда, т.е. если вы имеете конкретный план.

Существует ряд преимуществ письменной формы планирования:

- письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти;
  - планы, которые держат в голове, легко отвергаются;
  - письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе.
- в результате вы меньше отвлекаетесь и больше пробуждаетесь заниматься только намеченными задачами;
  - благодаря контролю результатов у вас «не теряются» несделанные дела (перенос на следующий день);
  - последовательное планирование обуславливает совершенствование вашей личной методики работ;
  - если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то вы автоматически стараетесь рационализировать свой труд и, кроме того, сознательно противодействовать помехам внутреннего и внешнего порядка.

Кроме того, существует множество правил планирования, следуя которым, вы должны значительно повысить эффективность планирования деятельности [1, с. 144]:

- для начала нужно поставить себе цель; это есть необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям;
- необходимо составить себе обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на ваш план то или иное влияние;
- следует попытаться скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной вами цели;
- нужно дать оценку составленных вами комбинаций и выбрать наилучший вариант;
- при непосредственной разработке плана не следует ударяться 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 следует внедрять незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что

в свою очередь вызовет неуверенность, а это, как правило, ведет к хаосу;

- в планировании могут быть допущены и отклонения, которые в важных частях плана следует сводить к минимуму. Это относится, например, к первоочередным целям; что же касается перспективных целей, то такие отклонения могут достигать больших величин.

#### 9.4. Контроль реализации жизненных целей

Одной из важнейших функций персонального менеджмента является контроль. Контроль — это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль за их исполнением.

Контролирование реализации своих жизненных целей дает некоторые преимущества:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- возникает чувство удовлетворенности по мере продвижения к цели;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

*Функции контроля.* Контроль является важной задачей при реализации своих жизненных целей. Он служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса.

На менее удачных результатах и возникающих ошибках вы можете только поучиться; таким образом, вы набираетесь опыта.

Контроль, кроме того, способствует повышению мотивации труда (ощущение успеха) и задает импульсы для новой постановки вопросов и проблем.

Контроль охватывает три задачи:

- осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля?);
- сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель?);
- корректировка по установленным отношениям (какие отношения имеют место?).

Время, продолжительность и регулярность контроля в определенной степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели.

В этой связи следует различать:

- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль) [19, с. 180].

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

Постоянно в течение дня следует задавать себе, например, такие вопросы [19, с. 182]:

- выполняю ли я действительно необходимые задачи?
- подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- веду ли борьбу с помехами и «поглотителями времени»?

Через равные промежутки времени нужно проверить свой трудовой процесс на предмет возможности разгрузки, определить новые меры для улучшения вашего рабочего процесса (план) и сравнить их затем с результатами реализации.

*Контроль результатов.* Контроль за результатами труда должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (промежуточный контроль). Следует осуществлять регулярный контроль хода выполнения своих годовых, месячных, недельных и дневных планов. Контроль результатов должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было произвести необходимые корректировки.

По комплексным задачам необходимо составлять контрольный лист (см. Приложение к данной главе) и фиксировать даты (сроки) в своем дневнике времени.

## Резюме

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

Определяя цель, следует придерживаться следующих этапов:

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

Основные характеристики цели:

- точность определения;



- измеримость;
- достижимость;
- реалистичность;
- указание временных интервалов.

Если вы стремитесь к успехам в своей жизни, то должны быть готовы к полной концентрации ваших сил и самоотдаче. И в вашем выборе определяющую роль будет играть то, что вы действительно хотите.

Не следует забывать, что ваши желания должны соответствовать вашим возможностям, которые в свою очередь зависят от ваших наклонностей и способностей.

Если вам надо всерьез подойти к работе над жизненными планами, то целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

- проанализировать бюджет времени;
- определить содержание планируемых дел;
- определить время, необходимое для выполнения этих дел;
- составить перспективный план дел или перечень на год;
- составить тематический список дел на месяц;
- составить план действий на неделю;
- записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

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

Наиболее эффективной является письменная форма планирования.

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

Анализ деятельности в рамках контроля означает сравнение фактического использования времени в течение дня и недели с запланированным.

Контроль включает три основные задачи: осмысление физического состояния, сравнение запланированного с достигнутым, корректировка по установленным отклонениям.

В результате контроля выявляется, были ли достигнуты поставленные цели, и вносятся необходимые коррективы.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под технологией поиска целей?
2. Для чего необходимо четко формулировать свои цели?
3. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели.
4. Назовите основные принципы планирования своих целей.
5. Перечислите преимущества письменной формы планирования.
6. Какие шаги необходимо предпринять при планировании своей деятельности?
7. Что такое контроль и каковы его основные функции?
8. Какова суть контроля процесса?
9. Объясните, как осуществляется контроль результатов.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Разработайте индивидуальный жизненный план.
2. Разработайте форму записей дел на день, неделю, месяц, год.
3. Подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации по вопросам:
  - как правильно формулировать личные цели;
  - как правильно формулировать профессиональные цели;
  - как избежать конфликта целей.
4. Составьте контрольный лист применительно к цели, которую вы имеете на данный момент.
5. Разработайте методы контроля за реализацией своих жизненных целей.

*Приложение*

#### Контрольный лист

№ п/п	Задача	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонения	Исполнение

## КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ

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

П. Друкер,  
видный американский теоретик  
в области управления

---

10.1. Планирование времени, классификация задач

10.2. Распорядок рабочего дня

10.3. Основные правила экономии рабочего времени

---

Для того чтобы понять значение и ценность времени, необходимо ответить на вопросы:

- Хватает ли вам времени?
- Что означает для вас время?
- Как вы обращаетесь со своим временем?
- Сколько времени у вас осталось?

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

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

### 10.1. Планирование времени, классификация задач

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

При планировании дня следует учитывать следующее правило (правило 60:40): планом должно быть охвачено не более 60% вашей

го времени; около 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел [31, с. 21].

А как лучше планировать затраты времени на регулярные дела? Здесь очень важно то обстоятельство, что регулярность у разных дел разная. Следовательно, нужно разделить эти дела на жестко фиксированные и имеющие интервал времени, допускающий те или иные варианты. Чтобы облегчить себе работу по составлению списка дел и дальнейшую обработку этого списка, можно прибегнуть к табличной форме.

Итак, список классифицированных дел вы уже составили. Фонд времени на день и на неделю — тоже. Как перейти к закреплению дел за конкретными днями и часами? И здесь необходим учет, т.е. получение точных данных о затратах времени на то или иное дело. Учет — противодействие неверной информации.

Учет организуется в двух видах:

- выборочный учет затрат времени на отдельные дела и сплошной учет всех затрат времени на отдельные дела;
- сплошной учет всех затрат времени на день, неделю, месяц.

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

## 10.2. Распорядок рабочего дня

Выборка делается из перспективного плана, плана-графика недели и из записей текущих дел. Наиболее удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка времени, а сами дела систематизированы. Есть еще много других форм планирования времени.

Главное, что надо запомнить и понять, — нет универсальных средств. Каждое в чем-то удобно, но имеет и какие-то недостатки. Книжка-календарь удобна, когда за день надо сделать много нефиксированных дел. А вот картину недели в целом по ней получить не-

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

*Дневник времени* представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая, благодаря рациональному подбору нужной информации, должна быть удобна своей наглядностью. Этот дневник является одновременно настольным календарем, записной книжкой, личным дневником, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Это постоянный спутник, «письменная память», которая всегда и всюду под рукой [19, с. 101]. Дневник времени представляет собой, кроме того, практическую составную часть последовательной системы планирования времени, а именно рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых в повседневной практике.

*Структура дневника времени. Календарная часть.* В эту часть можно внести различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами. Особое значение придается плану дня. Основной принцип: один лист на один день. В календарной части можно найти листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целевых установок на отдельные недели и дни. Отдельные дневные листки можно после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени они составят архив времени и успехов жизни — надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов. Новые

входящие дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи и т.п.; таким образом, все личные дела можно интегрировать и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

*Раздел служебных и частных дат.* Здесь на соответствующих листках и формулярах можно записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию, например:

- важнейшие понятийные сокращения;
- списки дней рождения;
- сроки проведения возможных мероприятий;
- листки-памятки.

*Раздел адресов и телефонов.* Благодаря данному разделу у вас всегда под рукой важнейшие телефонные номера и адреса, которыми чаще всего пользуетесь.

*Общая часть.* Различные отделения, как в бумажнике, позволяют разместить здесь фотографии, студенческий билет, читательский билет, другие документы.

В заполнении дневника не должно быть мелочей, при этом:

- все записи должны быть достаточно подробными, понятными;
- записи должны делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было бы легко изменить или стереть, не допуская неряшливости в дневнике.

Дневник — это важный и необходимый документ, и с ним следует обращаться соответственно. Здесь сосредоточена важнейшая деловая информация, которая всегда под рукой (адреса, фамилии, даты и пр.).

### 10.3. Основные правила экономии рабочего времени

Существенное значение для упорядочения работы имеет выполнение изложенных ниже правил, способствующих рациональному использованию рабочего времени.

**1. ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ ЦЕЛЬ.** Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело, в общем-то, из-за того, что отчетливо не представляют себе, что, собственно, они собираются сделать. Не зная точно, к чему они идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу. Определив с самого

начала «пункт назначения», вы достигнете его гораздо быстрее. Это решающее условие.

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

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

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

**5. НАУЧИТЕСЬ БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ.** Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, решайте и действуйте.

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

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

**8. ВЕДИТЕ ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ (или дневник).** Записывайте все предстоящие дела, записывайте мысли, номера телефонов — и вам не придется мучаться, вспоминая какие-то данные. Сберегите время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке списки требующихся адресов и телефонов. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.

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

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

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

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

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

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

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

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

17. **НАЧИНАЙТЕ РАНЬШЕ.** Начиная день всего на 15—20 минут раньше того, к чему обычно привыкли, вы зададите тон всему дню.

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

Отнеситесь с вниманием к этим способам, испытайте их, и вы окажетесь в таком мире, в котором время перестает быть вашим постоянным противником.



## Резюме

Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на использование и в конечном счете к экономии времени в целом.

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

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

Дневник времени — важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он является одновременно настольным календарем, записной книжкой, личным дневником, инструментом планирования.

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

1. Точно определите свою цель.
2. Сосредоточьтесь на главном.
3. Придумывайте себе стимулы.
4. Установите твердые сроки.
5. Научитесь быть решительным.
6. Научитесь говорить «нет».
7. Не транжирьте время в телефонных разговорах.
8. Ведите записную книжку.
9. Ликвидируйте досадные помехи.
10. Учитесь слушать.
11. Откажитесь от шаблона.
12. Не упускайте из виду мелочей.
13. Приступайте к делу сразу же.
14. Используйте время полностью.
15. Следите за тем, на что тратите свободное время.
16. Меняйте род занятий.
17. Начинайте раньше.
18. Воспитывайте уважение к своему времени.

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

Итак, для эффективного использования времени возьмите себе в привычку вести дневник и ежедневно планировать рабочий день, а затем проводить анализ использования рабочего времени и вносить соответствующие коррективы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Что такое дневник времени?
2. Сущность «правила 60:40».
3. Для чего нужна карточка учета времени?
4. Охарактеризуйте структуру дневника времени.
5. Перечислите основы правила экономии рабочего времени.

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

1. Составить свой распорядок рабочего дня.
2. Составить карточку учета своего времени, опираясь на п. 1.

## КАК ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

*Для любой волнующей человека проблемы всегда легко найти решение — простое, достижимое и окончательное.*

Генри Менкен,  
американский публицист  
и сатирик (1880–1956)

- 
- 11.1. Необходимость и техника принятия решений
  - 11.2. Постановка проблемы и выявление альтернатив
  - 11.3. Выбор оптимального варианта
  - 11.4. Реализация решения и контроль результатов
- 

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

Принятие решений, так же как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми аспектами управленческой деятельности.

Неправильное решение может дорого стоить, иметь фатальные, непоправимые последствия. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

### 11.1. Необходимость и техника принятия решений

Под решением понимают нахождение определенного варианта действий, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат. Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение — значит установить приоритетность, т.е. очередность решения задач или рассмотрения проблем. Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. Необходимость принятия решения про-

низывает все, что делает менеджер, формируя цели и добиваясь их достижения.

Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других работников, а во многих случаях — всей фирмы, понимание природы и сути принятия решений очень важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области современного менеджмента [32, с. 256]. Решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации и выступает как продукт управленческого труда, а информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главной цели — выполнению поставленных задач [31, с. 170].

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- зачем делать (идея, цель);
- что делать (количество и качество объекта);
- с какими затратами (ресурсами);
- как делать (по какой технологии);
- кто должен делать (исполнители);
- когда делать (сроки);
- для кого делать (потребители);
- где делать (место);
- что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффекты) [32, с. 259].

Если речь идет о решении какой-либо проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения следующим образом [78, с. 197]:

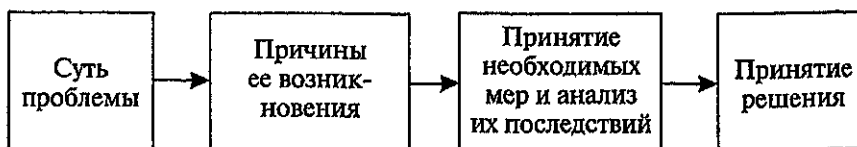


Рис. 2. Процесс принятия решения

Можно также руководствоваться моделью выработки решения (рис. 3).

Но самое главное заключается в следующем: важна не сама техника принятия решения; намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов, а не выбор самого легкого и удобного пути [78, с. 199].

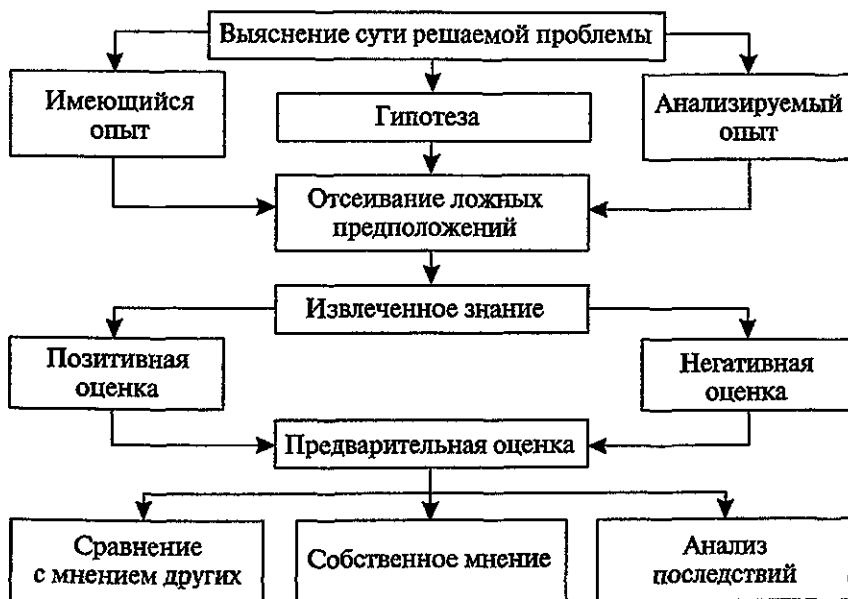


Рис. 3. Модель выработки решения

## 11.2. Постановка проблемы и выявление альтернатив

Любая постановка проблемы начинается с ее предварительной формулировки. Для этого необходимо собрать все данные для уточнения постановки проблемы, попробовать разбить ее на части, на этапы. Постараться изложить проблему в форме противоречия.

Следующим этапом является изложение проблемы письменно; если это не получается, значит, проблема не понята. При этом следует избегать чрезмерной общности, некорректности формулировок определения объектов, а взаимосвязи между ними изобразить на бумаге.

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

В сложной ситуации можно обратиться за помощью к друзьям, к коллегам. Но прежде убедитесь, что собственные возможности исчерпаны.

Если постановка проблемы хорошо проработана, то почти наверняка есть возможные решения — как побочный результат первого этапа.

Основная задача этого этапа — обеспечить полноту набора возможных альтернатив. Следует воспользоваться табличным методом. Он заключается в формулировании поля возможных решений путем запоминания таблицы, строками которой являются компоненты проблемной ситуации, а столбцами — параметры решения, которые должны быть учтены, а также временные и ресурсные возможности. Анализ пересечения каждой строки с каждым столбцом — источник вариантов.

Для несложных проблем может оказаться схема дихотомического деления (деление исходного варианта на пару противоположных возможностей). Тогда при многократном делении получится «дерево решений».

Попробуйте по отношению к проблеме сформулировать вопросы такого типа:

- Какие возможности есть для ...
- Что можно сделать, чтобы ...
- Как надо себя вести, если ...

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

Основные правила сопоставимости альтернативных вариантов решений:

- альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения [31, с. 265].

Если в одиночку не удается составить обозримое и полное поле решений, следует привлечь коллег к мозговому штурму. Суть его — в высказывании участниками любых идей. Нужно постараться систематизировать, сгруппировать полученные варианты. Фиксация каждого варианта на отдельной карточке облегчит их классификацию.

### 11.3. Выбор оптимального варианта

Основные вопросы здесь — чем руководствоваться при выборе единственного решения из многих вариантов и как более или менее уверенно выбрать оптимальный вариант.

Приведем ряд простейших рекомендаций.

Прежде всего следует руководствоваться здравым смыслом, опытом, интуицией, прецедентами. Они основные помощники, особенно при принятии решений по стандартным ситуациям. Для нестандартных ситуаций приемлемы остальные приемы. Одним из критериев оценки вариантов являются конкретизация и детализация тех общих критериев, о которых упоминалось в предыдущем параграфе.

После выбора критериев можно воспользоваться матрицей для принятия решений (см. Приложение к данной главе). Определяем относительную значимость каждого критерия (например, по пятибалльной шкале), выставляем каждому варианту оценку по каждому критерию (также по пятибалльной шкале). Затем для каждого критерия перемножаем значимость и оценку. Для каждого варианта находится сумма произведений и выбирается вариант, которому соответствует наибольшая сумма произведений.

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

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

### 11.4. Реализация решения и контроль результатов

Контроль результатов — важный элемент целостного цикла принятия решений. Без контроля выполнения принятых решений, без доведения решений до конкретных результатов вы обрекаете себя на вечную борьбу с текучкой. Необходимо иметь запасной план, если на этапе промежуточного контроля результатов обнаружатся крупные недостатки принятого ранее решения.

Основные ошибки при принятии решений.

1. Отодвигать решение до тех пор, пока для подготовки уже не остается времени (необходимые решения).

2. Закрывать глаза на возможные последствия решения или вовсе не думать о них (слепые решения).

3. В качестве критерия ориентироваться только на себя и собственную выгоду и не беспокоиться о других последствиях (эгоцентрические решения).

4. Решать только по вдохновению (гениальные решения).

5. Решать на основании симпатий, настроений (эмоциональные решения).

6. Считать себя непогрешимым и отказываться от советов других (самодовольные решения).

7. Не желать учиться на ранее принятых решениях, совершать одни и те же ошибки (упрямые решения) [31, с. 48].

## Резюме

Принятие решения предполагает установление целеориентированных и однозначных приоритетов.

Следует помнить, что важна не сама техника принятия решения. Намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов, а не выбор самого легкого и удобного пути.

Процесс подготовки и принятия решения включает следующие основные этапы:

- постановка проблемы;
- выявление альтернативы;
- выбор оптимального варианта;
- реализация решения и контроль результатов.

Постановка проблемы предполагает:

- формулировку данной проблемы;
- ее письменное изложение;
- выявление реальной проблемы.

Основная задача выявления альтернатив — обеспечить полноту набора возможных вариантов.

Из имеющихся вариантов необходимо выбирать наиболее эффективный.

Контроль за результатами должен осуществляться после реализации решения и на промежуточных стадиях.



**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Что значит «принять решение»?
2. Назовите основные этапы принятия решения.
3. Что такое приоритетность?
4. Перечислите основные ошибки при принятии решения.
5. Какова суть матрицы для принятия решений?

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

1. Разработайте индивидуальную модель принятия решений.
2. Составьте матрицу для принятия решений, пользуясь Приложением.

*Приложение***Матрица для принятия решений**

Варианты	Критерии	Значимость критерия	Оценка варианта по данному критерию	Значимость, умноженная на оценку	Сумма произведений по данному варианту
А	1				
	2				
	3				
Б	1				
	2				
	3				

# Глава

# 12

## КАК УПРАВЛЯТЬ САМИМ СОБОЙ

*Тот, кто не управляет собой, становится объектом управления других.*

М. Икбал,  
индийский поэт и мыслитель

- 
- 12.1. Законы управления собой
  - 12.2. Как научиться управлять своими эмоциями
  - 12.3. Как противостоять стрессу
- 

Всем известное выражение гласит: «Тот, кто умеет управлять собой, может управлять всем миром». Люди всегда преклонялись перед такими качествами, как самообладание и выдержка. Научившись их использовать, можно ощутить терпкий вкус власти. Но не стоит забывать, что властью тоже надо уметь пользоваться.

Советы, содержащиеся в этой главе, помогут вам обрести власть над собой, научат сдерживать свои эмоции и преодолевать стрессовые ситуации.

### 12.1. Законы управления собой

1. **СТРЕМИТЕСЬ К СОВЕРШЕНСТВУ И НЕПОВТОРИМОСТИ.** Только стремление к идеалу может выработать силу воли.
2. **ЗАЙМИТЕСЬ САМОАНАЛИЗОМ.** Анализируя себя, мы делаем шаг на пути к совершенству.
3. **БУДЬТЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНЫ К СЕБЕ.** Научиться самоуправлению в состоянии только человек, требовательный к себе. Управление собой — задача, в несколько раз труднейшая, чем управление другими людьми, но тот, кто научится этому, будет управлять всем миром.
4. **НАУЧИТЕСЬ ИСКУССТВУ ОБЩЕНИЯ.** Мы живем в мире социальном, а потому несвободны от общения с людьми. Более того,

каждый человек от природы стремится к себе подобным. Истинная цель общения — получение удовольствия от присутствия и открытия другого.

5. **ВЕРЬТЕ В СВОИ СПОСОБНОСТИ.** Вера в свои способности — бесценное качество для целеустремленного человека. Чтобы чего-то достичь в этой жизни, нужно не только знать себя, но и верить в то, что у вас непременно хватит сил на это.

6. **ВРЕМЯ НЕУМОЛИМО, НЕ УПУСКАЙТЕ ЕГО.** Кто дорожит временем, дорожит жизнью. Кто пренебрегает им — убивает себя.

7. **СТРЕМИТЕСЬ К ПЕРЕМЕНАМ.** Стремление к переменам должно присутствовать у каждого человека, если он хочет удержаться на плаву в современном мире.

8. **БУДЬТЕ ОТКРЫТЫМИ ДЛЯ ЗНАНИЙ.** Знания дают нам опору в жизни; чем их больше, тем более прочно мы стоим на ногах. Кто не ленится открывать свою душу для всего нового, тот всегда будет первым приглашенным на бал жизни.

9. **БУДЬТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМИ В ПОСТУПКАХ.** Создать порядок из хаоса прежде всего необходимо в своих поступках. Хаотичное поведение порождает разлад в душе и в отношениях с окружающими. Последовательность — вот корень самоуправления.

10. **НЕ ОТКЛАДЫВАЙТЕ НА ЗАВТРА ТО, ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ.** Нерешенные проблемы — тормоз на пути к цели.

11. **НЕ ПРОЩАЙТЕ СЕБЕ ТОГО, ЧЕГО НЕ ПРОЩАЕТЕ ДРУГИМ.** «Не суди, да не судим будешь», — гласит библейская заповедь, ну а если уж судить, то не забывайте выносить приговоры и себе. Ведь только тот достигнет уважения, кто не прощает себе того, чего не прощает другим.

12. **УПРАВЛЯЙТЕ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ — СТАНЕТЕ НЕПОБЕДИМЫМИ.** Благодаря эмоциям мы лучше понимаем окружающих, выражаем свои чувства, но именно эмоции могут стать тем барьером, который отстранит нас от мира. Контролируйте свои эмоции, и вы легко будете достигать целей.

13. **НАУЧИТЕСЬ СПРАВЛЯТЬСЯ СО СТРЕССОМ.**

14. **НАУЧИТЕСЬ СТАВИТЬ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛИ.** Без ясного осознания целей деятельности человек рискует превратить свою жизнь в бессмысленное существование.

15. **ЧАЩЕ ЗАДАВАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС «ПОЧЕМУ?».** Задавая чаще себе этот вопрос, вы найдете истинную причину не только многих своих поступков, но и отношения к вам окружающих [42, с. 3].

## 12.2. Как научиться управлять своими эмоциями

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

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

Умение сдерживать свои эмоции — это гарантия, способная уберечь от скоропалительных решений, которые при ближайшем рассмотрении могут оказаться ошибочными [41, с. 243].

Еще недавно считалось, что сдерживание эмоциональных проявлений негативно сказывается на состоянии организма, грозит нервным перенапряжением и инфарктом. Однако самые новые исследования доказали неправоту данного предубеждения. Как оказалось, выплескивание эмоций ничуть не менее, а порой даже более способствует развитию сердечных заболеваний и расшатыванию нервной системы человека [42, с. 262].

Дейл Карнеги в своих произведениях уделяет много внимания тому, каким образом нужно относиться к людям, чтобы не нажить себе врагов. Он пишет: «Если вы взвинчены и скажете кому-то пару слов, вам будет очень приятно «облегчить душу». А ваш собеседник? Разделит ли он ваше удовольствие? Помогут ли ему согласиться с вами ваш воинственный тон и недружелюбие?» В своей книге Карнеги рассказывает о самых разных весьма уважаемых людях, которые умели держать себя в руках и от этого получили немало преимуществ. Например, на заводе «Уайт мотор компани» однажды началась забастовка. Рабочие требовали повышения заработной

платы и различных льгот для членов профсоюза. И президент компании Роберт Ф. Блэк, вместо того чтобы возмущаться, обвинять забастовщиков и угрожать им, стал говорить им комплименты. Он обратился в газеты, где благодарил рабочих за то, что они мирно отложили в сторону свои инструменты. Потом он купил для забастовщиков бейсбольные биты, перчатки и предложил на пустыре играть в бейсбол. А для тех, кто предпочитал игру в кегли, он арендовал кегельбан. Забастовщики в ответ на такое отношение сами начали относиться к президенту с большим дружелюбием. Они нашли метлы, лопаты и убрали мусор на территории завода. Через неделю забастовка была завершена, причем в результате и руководство, и рабочие пришли к взаимному соглашению [27, с. 384].

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

Человек, который живет не только разумом, но и чувствами, всегда сможет найти общий язык с другими людьми, понять их, поделиться своими проблемами и радостями, откликнуться на беду, разделить чье-то счастье, ответить взаимностью на любовь. Кроме того, положительные эмоции оказывают благоприятное влияние. Еще древние врачи замечали, что веселые люди выздоравливают быстрее. Выдающийся русский хирург Н.И. Пирогов тоже подметил, что раны у солдат-победителей заживают быстрее, чем у побежденных, хотя и те и другие лечатся в одном госпитале [51, с. 424].

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

Если не удастся погасить негативные эмоции, то надо заменить их положительными. Следует помнить, что чувство следует за образом. Как только у вас возникают чувства нежелательного характера, вы не должны концентрировать на них внимание, пытаясь изгнать их. Вместо этого надо немедленно заполнить ваше воображение приятными образами, представлениями и воспоминаниями. Вы вдруг обнаружите, что у вас возникли новые чувства, соответствующие вашим образам и воспоминаниям [51, с. 428].

Одним из самых сильных факторов лечения эмоциональной неустойчивости являются водные процедуры. К ним относятся контрастный душ утром и вечером, хождение босиком по росе или снегу (начинать с 20 секунд, через каждые 3 дня прибавлять по 5 секунд), влажным камням. Нужно попробовать, и уже через не-

сколько дней вы убедитесь, что стали спокойно реагировать на все окружающее.

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

### 12.3. Как противостоять стрессу

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

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

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

#### *Признаки стресса*

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

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

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

Слушайте свою душу: цинизм, нежелание действовать, потеря смысла жизни также говорят о том, что вы находитесь в стрессовом состоянии [43, с. 106].

Общеизвестно, что при любой чрезмерной нагрузке состояние человека подчинено одному стереотипу: сначала он ощущает трудность, затем втягивается и, наконец, чувствует, что больше вынести

не в состоянии. С течением времени возникают все новые стрессовые ситуации. Можно взять самый простой пример: у вас возник конфликт с начальником. Ситуация стандартная; вы бы рады сделать то, что он хочет, но у вас ничего не получается. Вы затрачиваете большое количество энергии, напрягаетесь. Нарастают внутреннее напряжение и злость, появляется страх, что у вас ничего не получится, учащается сердцебиение. Наступает стресс.

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

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

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

Научитесь управлять стрессом! Постарайтесь изменить ситуацию. Когда ситуацию изменить нельзя, ничего не остается, как изменить свое отношение к ней [43, с. 106].

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

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

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

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

Аутогенная тренировка представляет собой вид самотренировки, в основе которой лежит самовнушение. Расслабив мышцы лица, рук, ног, нервные центры головного мозга, контролирующие их работу, переходят в состояние покоя и тем самым оказывают нормализующее влияние на работу других центров головного мозга, регулирующих деятельность внутренних органов. Они начинают работать более экономно и спокойно (понижается артериальное давление, нормализуются пульс и дыхание). В состоянии расслабления и спокойствия человеку легче вызвать наступление сна, уменьшить беспокойство и тревогу, т.е. человек получает «личное оружие» психологической самозащиты [51, с. 427].

Как же помочь своему организму пережить стресс [43, с. 106]?

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

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

Тело: вернувшись домой, сразу примите горячий душ — это может снять напряжение.



Следует помнить, что кризисы приходят и уходят, а жизнь продолжается.

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

## Резюме

Эффективно управлять людьми, радоваться жизни, идти к успеху, строить свою жизнь так, как считаешь нужным, может только человек, умеющий обрести власть над собой.

Законы управления собой:

1. Стремитесь к совершенству и неповторимости.
2. Займитесь самоанализом.
3. Будьте требовательны к себе.
4. Научитесь искусству общения.
5. Верьте в свои способности.
6. Время неумолимо, не упускайте его.
7. Стремитесь к переменам.
8. Будьте открытыми для знаний.
9. Будьте последовательными в поступках.
10. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня.
11. Не прощайте себе того, чего не прощаете другим.
12. Управляйте своими эмоциями — станете непобедимыми.
13. Научитесь справляться со стрессом.
14. Научитесь ставить перед собой цели.
15. Чаще задавайте себе вопрос «почему?».

Эмоции — наша награда и наказание. Благодаря им мы лучше понимаем окружающих людей, выражаем свои чувства, но именно эмоции могут сыграть с нами злую шутку при принятии серьезного решения.

Умение владеть своей эмоциональной сферой, контролировать ее проявления играет роль механизма, открывающего перед нами путь к успеху.

Из двух людей, один из которых постоянно мечется, заламывает руки, истерично кричит, причитает и рвет на себе волосы, а другой спокойно выслушивает, продумывает и отвечает, всегда предпочитают именно последнего, а первого избегают и сторонятся.

Умение сдерживать свои эмоции — это гарантия, способная уберечь от скоропалительных решений, которые при ближайшем рассмотрении могут оказаться ошибочными.

Косвенные пути управления эмоциями: замените образы, вызывающие негативные эмоции, на более приятные, т.е. «смените пластинку»; примите контрастный душ; вздохните, задержите дыхание и посчитайте до десяти.

Стресс — явление, ставшее обычным для современных людей. Неприятности на работе, нервная обстановка в транспорте, непонимание дома и многое другое раздражает людей. Стресс ведет к быстрому старению организма, вызывает болезни и по статистике является главной причиной смерти. Стрессовое состояние отличается тем, что страх и неуверенность как бы растекаются по всему телу, все проблемы выглядят неразрешимыми, ни на что не хватает времени, кажется, что жизнь зашла в тупик. Научитесь управлять стрессом. Постарайтесь изменить ситуацию. Когда ситуацию изменить нельзя, ничего не остается, как изменить свое отношение к ней.

Для преодоления стресса используют методы саморегуляции (например, переключение на любимое дело), аутогенные тренировки.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные законы управления собой.
2. Как вы считаете, эмоции — это больше награда или наказание?
3. Какие вы знаете способы обретения спокойствия?
4. Как бороться со стрессом?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определить, подвержены ли вы стрессу, поможет тест.

1. Легко ли вы раздражаетесь?
2. Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги по работе относятся к вам недоброжелательно?
3. Кажется ли вам, что у вас плохая память?
4. Полагаете ли вы, что начальник вас недооценивает?

5. Случалось ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
6. Бывает ли у вас беспричинный страх?
7. Бывает ли, что желание поработать у вас возникает только в конце рабочего дня?
8. Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или шоколаде?
9. Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?

Если вы положительно ответили более чем на 3 вопроса, можно сказать, что вы находитесь в стрессовом состоянии.

## Раздел

# 3

## Технология карьеры

### Глава

## 13

### ВЫБОР КАРЬЕРЫ

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

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

---

13.1. Самомаркетинг

13.2. Влияние личных способностей на карьеру

13.3. Определение профессиональной карьеры

---

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

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

## 13.1. Самомаркетинг

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

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

Основание его намного шире и заключается в следующем.

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

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

3. Приобретая товар, покупатель не должен разочароваться в покупке. Если вы не сумеете закрепиться на полученной вами работе и добиться в ней успеха, то ваша карьера не состоится. В лучшем случае у вас не будет дальнейшего роста, в худшем — вы потеряете работу [46, с. 7].

Когда вы выступаете со своей рабочей силой на рынке труда, вы обязаны, как правило, самостоятельно осуществлять те функции маркетинга, которые на предприятии осуществляют отдельные служащие и специалисты. Владение методами самомаркетинга является необходимым условием успешной карьеры.

Сегодняшняя ситуация на рынке высококвалифицированного труда следующая.

Самой перспективной профессией, гарантирующей карьерный рост и высокие заработки, является экономист. Еще ближайшие 5 лет экономистов будет не хватать, а вот потом последует жесткая конкуренция.

Рейтинг экономических специальностей возглавляют аудиторы. Эта профессия хорошо оплачивается и не связывается с риском. Главное в аудите — опыт.

На втором месте — менеджер по продажам, заработная плата которого даже выше, чем у аудитора. Но возможности получить хорошую работу (открыть дорогой бутик, супермаркет или автосалон) ограничены: слишком сильна конкуренция.

На третьем месте — экономист в коммерческой структуре. Зарботки экономиста-финансиста сравнительно невысоки, но зато высока перспектива роста: сейчас среди выпускников отечественных вузов их всего 15%, а во всем мире — 25–40%.

Профессия бухгалтера лишь на четвертом месте, но наблюдается тенденция роста спроса на грамотных бухгалтеров. А на последнем месте — экономист-управленец с официальным заработком на уровне бюджетников.

В то же время можно ожидать ухудшения конъюнктуры для некоторых видов деятельности, дающих сегодня хороший доход. Мы уже были свидетелями расцвета и упадка кооперативов и товарных бирж. Дальнейшее усиление конкуренции в сфере торгово-посреднической деятельности и розничной торговли сделает для многих работу здесь менее доходной и, как следствие, менее престижной.

Планирование карьеры является индивидуализированным процессом. Каждый из нас имеет уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Понимание того, как и с чем эта система сочетается, — важная часть планирования карьеры [2, с. 278], начальным этапом которой можно назвать выбор профессии.

Выбор профессии — это задача, решение которой основывается на учете ряда факторов:

- во-первых, нужно правильно определить свои профессиональные склонности;
- во-вторых, следует правильно оценить свои реальные способности, чтобы не ставить завышенных или заниженных целей карьеры;
- в-третьих, нужно учесть конъюнктуру рынка труда и ее ожидаемые изменения, в том числе региональные особенности;
- в-четвертых, нужно исходить из реальных возможностей получения образования, переобучения и повышения квалификации [47, с.10].

Настоящий менеджер должен сочетать в себе все лучшие качества, т.е. знать законы управления, разбираться в своей области биз-

неса, быть преданным делу и фирме, уметь представлять ее интересы, ладить с начальниками и подчиненными, разбираться в людях, быть энергичным и приятным человеком.

Что же все-таки означает «сделать карьеру»?

Сделать карьеру — значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. Можно сказать, что существует тесная связь между понятиями «карьера» и «успех».

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

Карьера — это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника [51, с. 93].

## 13.2. Влияние личных способностей на карьеру

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

Индивидуальные особенности играют существенную роль в профессионально-деловом успехе человека. Не все способны правильно оценить свою индивидуальность и использовать заложенный в ней потенциал.

Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при выборе карьеры, может выглядеть следующим образом:

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

*Черты характера.* Различные авторы по-разному представляют себе набор качеств, необходимый для успеха в жизни. Сравнивая и комбинируя их, можно перечислить следующие характерные черты преуспевающего человека:

- уверенность в себе;
- общительность;
- способность к самоутверждению;
- уравновешенность;
- объективность.

Удачное сочетание этих черт может оказать положительное воздействие на профессионально-деловой успех. Естественно, что у каждой личности эти характерные черты проявляются в разной степени, причем одна может компенсировать недостаток другой. Все они настолько важны, что развитию каждой из них нужно уделить серьезное внимание.

Джон Л. Голланд считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из шести типов личности:

- 1) реалистический — этот человек предпочитает деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами;
- 2) исследовательский — такой человек предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным;
- 3) артистический — это человек экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный;
- 4) социальный — этот человек любит работать коллективно и помогать другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую;
- 5) предпринимательский — человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей;
- 6) конвенциональный — любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов [2, с. 279].

*Профессиональные склонности, способности и опыт.* В мире насчитывается почти 10 000 профессий, причем постоянно идет процесс отмирания одних и появления других.

Существует множество методов определения профессиональных склонностей. Например, можно воспользоваться методом академика Е.А. Климова (см. Приложение к данной главе).

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

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

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



Типичными задачами можно назвать следующие:

- определение соответствия выбранной работе;
- выяснение психологических и организационных причин повторяющихся неудач, выбор наиболее адекватного своим возможностям способа продвижения по карьерной лестнице;
- выработка личных рациональных приемов работы и переподготовки.

### 13.3. Определение профессиональной карьеры

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития [54, с. 410]:

- обучение;
- поступление на работу;
- профессиональный рост;
- поддержка индивидуальных профессиональных способностей;
- уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях [2, с. 281].

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества.

И нужно ясно понимать свои цели.

Необходимо хорошенько подумать, что вы хотите получить от работы или от всей карьеры в целом.

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

- *Достижение.* Вы хотите принять вызов и добиться результатов.
- *Самостоятельность.* Вы желаете работать и быть ни от кого не зависимым.
- *Высокая зарплата.* Хорошее жалованье обеспечивает вам и вашей семье высокий уровень жизни.
- *Работа на свежем воздухе.* Вам понравится работа, при которой вы большую часть времени будете проводить на свежем воздухе.
- *Ответственность.* Вам нравится брать на себя ответственность, и вы, возможно, ищете работу, где сможете реализовать свои способности к лидерству.

- *Безопасность.* Вы хотите работать в организации, которая будет заботиться о вас.
- *Саморазвитие.* Вы хотите приобрести различные навыки и продвигаться по карьерной лестнице.
- *Самовыражение.* Вам нужны возможности для творческой реализации личности.
- *Социальные контакты.* Вы хотите иметь возможность встречаться с людьми и помогать другим людям.
- *Положение.* Вы хотите занять высокое положение, завоевать общественный престиж.
- *Разнообразие.* Вы хотите иметь возможность использовать широкий диапазон навыков в самых различных ситуациях.

Этот список ни в коем случае не претендует на абсолютную полноту. Вы вполне можете обнаружить, что у вас совсем другие мотивы [15, с. 28].

Как правило, при установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но поскольку обстоятельства часто меняются, поставленные в прошлом цели становятся неуместными или недостижимыми. Однако рациональное поведение человека характеризуется тщательным изучением возможных обязательств и реальности целей, ответственностью по отношению к своим обязательствам и усилиям, требуемым для их достижения, какие бы трудности ему ни встречались [2, с. 280].

Постановка личных конечных целей карьеры включает ответы на следующие вопросы.

1. Целями моей карьеры являются: \_\_\_\_\_
2. Моя карьера должна осуществляться до 200\_\_ г., самое позднее — до \_\_\_\_\_
3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?
4. А какие препятствуют?
5. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?
6. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры (время, деньги, здоровье и т.д.)?
7. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

Осуществлению карьеры способствуют постановки частных задач с определением времени и мероприятий по их достижению [69, с. 202]:

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
1. В области развития служебной деятельности		
2. В области экономического состояния		
3. В области здоровья и физического воспитания		
4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
6. В области семейной жизни		

С изменением нас самих (с возрастом, с изменением уровня жизни и социального положения, с ростом квалификации) меняются и наши цели.

Конечно, вы понимаете, что для становления специалиста в какой-либо области одних способностей и личных качеств мало, необходимы знания, умения, т.е. профессиональная квалификация.

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

## Резюме

На развитие карьеры оказывают существенное влияние такие характеристики, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, определенные черты личности и потребности человека.

Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Ф. Беттджер говорит: «Вы живете по плану, но если он плох, то горе вам». Точно так же и с карьерой. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо:

- расширять свои знания, приобретать новые навыки;
- готовить себя занять более высокооплачиваемую должность, которая вскоре станет вакантной;
- познать и оценить других людей, важных для карьеры;
- помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, и оценить эти изменения;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое самомаркетинг?
2. Что понимается под изменениями на рынке труда?
3. Какие черты характера помогают в поиске работы?
4. Чем следует руководствоваться при выборе карьеры?
5. Что следует понимать под словом «карьеря»?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Каждый из студентов в индивидуальном порядке осуществляет самотестирование «Пути реализации карьеры» [2, с. 15]. Для этого необходимо ответить на поставленные вопросы, выбрав один из представленных вариантов. В конце теста представлена таблица подсчета баллов и итоговые результаты, которые помогут вам выбрать наиболее оптимальный путь карьеры.

1. *Каким способом легче всего делать деньги?*

а) Много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело.

б) Надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее.

в) Постепенно делать карьеру, пройдя все ступени, вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

2. *Какой размер прибыли может, по вашему мнению, побудить богатейших людей заключить сделку?*

а) От полумиллиона до миллиона.

б) До 10 млн.

в) Десятки миллионов и выше.

3. С каким высказыванием вы согласны?

- а) Чем больше денег, тем больше удовольствия.
- б) Деньги означают власть.
- в) Деньги вызывают много зависти.

4. Вам известна игра «По письму», когда вы вкладываете в конверт небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль при этом вы готовы сыграть?

- а) Не участвовать.
- б) Участвовать и зарабатывать при этом.
- в) Быть инициатором игры.

5. Придаёте ли вы значение тому, что о вас упомянут в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете?

- а) Я был бы этому рад.
- б) Нет.
- в) Обо мне и так много пишут.

6. Каким образом можно выиграть на скачках?

- а) Рисковать высокими ставками.
- б) Экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках.
- в) Купить лошадь-победительницу.

7. Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надёжно стать богатым?

- а) Режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен.
- б) Адвокат, врач, маклер, политик.
- в) Глава фирмы, издатель.

8. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?

а) Я готов снабжать своих приятелей деньгами — когда-нибудь и они дадут мне займы.

- б) Деньги и дружба несовместимы.
- в) Я готов брать займы у друзей, но не давать.

9. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

- а) Разумеется, наслаждался бы.
- б) Я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока.

в) Нет.

10. Куда бы вы вложили свои миллионы?

- а) В недвижимость, имущество, собрание предметов искусства.
- б) В акции и другие ценные бумаги.
- в) Я сделаю так, как решит моя жена (муж) или родственники.

11. Если у вас есть пара миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

- а) Необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь.
- б) Конечно.
- в) Нет, поскольку мне хватает.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Итоговые результаты:

*0—16 баллов:* лучший способ разбогатеть для вас — удачно жениться или стать наследником или же сыграть в лотерею.

*17—42 баллов:* богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном плане.

*43—66 баллов:* у вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

## Приложение

### Определение профессиональных склонностей

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов [46, с. 104 — 107].

1. Профессии типа «человек — природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек — техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек — знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек — художественный образ» — искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек — человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек — природа» и «человек — техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и «-», если не согласны. Если не можете отнести к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать алгебраическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. И следует избирать профессию из этой области деятельности. Для этого необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
1. Легко знакомлюсь с людьми					1
2. Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3. Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4. Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5. Охотно и подолгу могу что-либо вычислять и чертить			1		
6. Охотно общаюсь со своими сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо и т.п.					1
7. Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9. Мои поделки часто вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные склонности				2	

Окончание

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
11. Охотно читаю о растениях, животных	1				
12. Активно участвую в самодеятельности				1	
13. Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15. Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17. Мое художественное творчество одобряют				2	
18. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19. Считаю, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20. Почти никогда не ссорюсь					1
21. Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22. Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23. Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24. Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25. Ухаживая за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
26. Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
27. Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
28. Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
29. Охотно читаю научно-популярную, публицистическую литературу			1		
30. Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
<b>Итого</b>					



## КАК ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ

*Вы — товар. Если этот товар не берут, значит пора подумать об изменении стратегии маркетинга, произвести собственную переоценку так, чтобы увидеть себя в ином свете.*

Харви Маккей,  
актер, бизнесмен

---

### 14.1. Поиск нужной работы

### 14.2. Методы поиска рабочего места

### 14.3. Подготовка к работе

---

Наконец-то вы получили долгожданный диплом, овладели необходимыми знаниями и можете чувствовать себя вполне вооруженными и готовыми к борьбе. Многие из вас уже успели поработать, но это скорее опыт не работы, а подработки. И теперь уже перед вами встает вопрос о получении работы. Получить первую работу трудно хотя бы потому, что у ваших конкурентов весомым преимуществом будет имеющийся опыт и подтвержденная квалификация. Поэтому следует подготовить себя к тому, что за неопытность придется платить. Но не стоит опускать руки. Многие компании с удовольствием берут на работу недавних выпускников на должности торговых представителей, менеджеров низшего звена, так как в большинстве своем это очень гибкая категория людей, способных быстро адаптироваться к новым ситуациям и открытым для нового опыта, с энтузиазмом относящихся к различным нововведениям.

## 14.1. Поиск нужной работы

Приступая к поиску работы, не следует забывать, что не только вы заинтересованы в компании, но и она в вас.

Работой можно назвать деятельность, способствующую выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающую при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

Любой человек в своей жизни сталкивается с проблемой получения хорошей работы, которую он сможет полюбить и в которую сможет вложить не только свое мастерство, но и чувства. Подходящая работа возвышает человека и улучшает его жизнь. Самая лучшая работа та, выполняя которую, человек сможет почувствовать себя самим собой.

Понятие «работа» включает три основных элемента: материальная сторона, удовлетворение потребности в признании обществом личных заслуг, возможность индивида реализовать свои способности и возможности.

Согласно статистическим наблюдениям сегодня люди проводят на работе на 20% времени больше, чем, например, еще 10–15 лет назад [51, с. 115].

Для многих людей проблема поиска и получения работы может показаться трудноразрешимой и удручающей. Их волнует то, как обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно будет успешно справляться. Для этого необходимо обладать специальными знаниями технологии карьеры и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. Но этому, к сожалению, пока не учат ни в одной школе.

Найти нужную работу — значит найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и вашими мечтами, навыками и личными качествами. Следовательно, прежде чем приняться за поиски работы, которая нравится и которая даст вам намного больше, чем просто деньги, следует тщательно выяснить, что вы знаете и умеете. Многие люди недооценивают свои знания и свой потенциал либо, наоборот, занижают их.

Предположим, вы уже определили, что вас привлекает, проанализировали свои навыки и умения, поговорили с людьми, которым удалось претворить свои мечты в жизнь. Теперь предстоит точно определить, *какая именно работа нужна вам*. Если вы спрашиваете потенциального работодателя: «А какие вакансии у вас есть? А какую должность вы могли бы мне предложить?», вы тем самым, во-первых, резко ослабляете свою позицию, поскольку для каждой вакансии найдется достаточное количество претендентов, уверенных в своем выборе, а во-вторых, подвергаете себя опасности, что через значительный период времени обнаружите, что занимаетесь совершенно не своим делом.

Поэтому, прежде чем вы вплотную займетесь поиском работы, попробуйте на листе бумаги четко определить следующие вещи:

- какую именно работу вы хотели бы выполнять;
- область деятельности (в какой отрасли вы надеетесь найти такую работу?);
- где именно находятся эти предприятия или фирмы.

Поиск работы — ответственное и трудоемкое дело, и неудивительно, что многие из нас довольствуются далеко не идеальным вариантом.

В чем же состоит поиск работы?

Строго говоря, можно выделить две основные фазы:

- пассивную (сбор информации, размышление и анализ);
- активную (организация встречи с работодателем и сама встреча).

Первая фаза, безусловно, полезна и необходима всегда, особенно тем, кто нацелен на карьеру. Даже если перед вами не встанет необходимость перемены работы, вы будете чувствовать себя уверенным, имея какие-то варианты в запасе. К тому же работа с информацией и поддержание полезных связей никогда не бывают лишними.

## 14.2. Методы поиска рабочего места

Итак, искать работу следует для того, чтобы при любых обстоятельствах иметь хороший вариант, который вам нравится. Где же и как ее искать? Поиск работы начинающим следует вести во всех направлениях и всеми способами — от прямого обращения к работодателям, рассылки резюме даже на те позиции, которые кажутся невозможными и где требуется опыт работы, до публикации собственного мини-резюме в газете [43, с. 5]. В поисках работы нет ничего сверхъестественного, а успех сопутствует тем, кто может увидеть все возможные варианты поиска и отработать их.

Существуют следующие методы поиска работы.

1. Трудоустройство с помощью объявлений, рекламных изданий, специальных каталогов; это один из самых распространенных методов поиска. Такие объявления читают сотрудники кадровых служб, руководители, рекрутеры кадровых агентств. Таким образом, предложений у вас будет значительно больше. По данным еженедельника «Работа сегодня», на каждое объявление поступает от 5 до 7 реальных предложений работодателей [43, с. 48].

Грамотно составленное объявление или мини-резюме помогает указать все необходимое и избежать недоразумений.

Следует начинать свое мини-резюме с должности, на которую претендуете. Никто, кроме вас, не знает, какая работа вам инте-

ресна, и никто не будет думать за вас и что-то предлагать. Затем указать образование; если оно профильное, надо непременно об этом упомянуть, но если же ваше образование никак не связано с профессией, лучше просто ограничиться сокращением «в/о» или «ср.-спец.». Обязательно следует указать опыт работы, если он у вас есть (если срок небольшой, можно ограничиться фразой «есть опыт работы»).

Не стоит рассказывать обо всех профессиях, где вам довелось подработать, например: «Девушка 27 лет ищет работу. Опыт: мед. сестра, оператор а/мойки, повар, парикмахер». Эти обстоятельства вашей биографии вряд ли прибавят вам шансов.

Один из самых важных моментов — это то, что вы умеете делать, ваши навыки в этой работе. Не ограничивайтесь фразой типа «все участки бухучета», напишите подробнее: «балансы, налоги, оптовая, розничная торговля, склад и др.». Если это важно для работы, укажите компьютерные программы, которыми вы владеете, пусть даже и не в совершенстве.

Указывать свой возраст скорее принято, но необязательно. При прочих равных условиях преимущества в получении работы есть у людей в возрасте от 25 до 45 лет.

Можно указать минимальную оплату, которая вас удовлетворит: «з/п не менее...». Но вы должны хорошо понимать ситуацию на рынке труда и знать, сколько может получать человек вашей квалификации [43, с. 50].

2. Самостоятельный поиск рабочего места в основном при личном посещении выбранных заранее фирм и беседах с руководством.

3. Так называемый «слепой поиск». Под этим подразумевается, что ищущий работу не преследует конкретную цель в виде определенной профессии, фирмы, предприятия. Это способ поиска случайного рабочего места в основном по знакомству, на биржах труда (куда направят).

4. Использование услуг посредников. Работодатели рассчитывают не только на объявления при необходимости приема нового персонала. Они пользуются услугами различных посредников, консультантов по рекрутингу, «охотников за головами». Они являются специалистами, чья работа заключается в поиске людей, соответствующих требованиям их клиентов.

Обычной практикой для посредников является подача объявлений о должностях от имени своих клиентов, особенно в случае высших должностных положений.

Однако если у них в картотеках имеется большой выбор нужных специалистов, они могут и не давать объявления. Поэтому имеет смысл обратиться в несколько агентств с целью внесения своей кандидатуры в их картотеки.

Некоторые агентства работают с профессиями общего назначения, другие же специализируются в определенных областях, например бухгалтерии, уходе за больными, работе на компьютерах [15, с. 57].

Поиск работы через агентства — процесс всегда вероятностный, независимо от солидности самого агентства или вашей профессиональной компетентности. Здесь очень важно сочетание всех условий: и чтобы вакансия была, и чтобы требования соответствовали вашей квалификации.

Рекрутеры, так же как менеджеры агентства по трудоустройству, могут только представить вашу кандидатуру, не более того. А дальше все зависит от того, как вы сумеете проявить себя на собеседовании, от мнения руководителя и от поворота судьбы [43, с. 41].

Человеку, обдумывающему выбор будущей профессии, лучше всего сразу заняться поиском не единственной профессии, а целым их набором. Имеется в виду, что нужно проявлять интерес, изучать и собирать информацию о целом спектре профессий, объединяемых сходными признаками и условиями. Не следует ограничиваться поиском рабочего места только посещением фирм, предприятий, а готовиться к этому дома, где выполнять ряд домашних приготовлений. В процессе их необходимо тщательно проанализировать свои способности, возможности, заняться самообразованием и самостоятельным изучением необходимых рыночных знаний. Если вы будете знакомы со всеми новыми законодательными актами по бизнесу и предпринимательству, изучите возможные способы организации бизнеса, делопроизводства и договорных отношений, налоговой системы, акционирования, можете быть уверены, что придете на фирму полезным сотрудником.

В поисках работы целесообразнее обращаться скорее на небольшие предприятия, нежели в крупные: там вы можете быстрее проявить свои способности и знания.

Лучше не ограничиваться одним предприятием, а обращаться сразу в несколько, затем при наличии выбора постараться определить для себя наилучший вариант.

Для учащейся молодежи эффективным способом поиска работы является ярмарка вакансий. В определенные день и время в заранее указанном месте собираются представители различных фирм и студенты. Происходят презентации фирм, потом кандидаты име-

ют возможность заполнить анкеты у стендов тех фирм, работа в которых представляется им наиболее привлекательной.

Преимущества такого способа поиска работы:

- во-первых, вы имеете возможность узнать дополнительную информацию об интересующей вас компании из непосредственного общения с ее представителем;

- во-вторых, фирма хорошо понимает, что вы выпускник (или даже студент) и отсутствие солидного опыта работы или возможности работать полную неделю не являются вашим непоправимым «слабым местом»;

- в-третьих, вы имеете возможность оставить свои данные сразу в нескольких фирмах.

Недостатки: весьма ограниченное число компаний, частота ярмарок вакансий носит сезонный характер, некоторые фирмы участвуют в данных мероприятиях скорее из соображений имиджа [43, с. 51].

Все более популярным становится поиск работы при помощи сети Интернет. Во многом этот способ аналогичен работе с изданиями, но объем информации неизмеримо больше. К тому же существуют различные способы ее поиска, что экономит время и облегчает процесс, а информация обновляется еще быстрее, чем в газетах. Наиболее эффективен поиск работы через Интернет для программистов, а также специалистов, для которых умение работать в Интернете входит в набор предъявляемых требований.

В сети Интернет существует довольно большое количество страниц, относящихся к теме трудоустройства и подбора персонала. Большинство web-адресов сгруппированы в соответствующих разделах поисковых и информационных каталогов. Например, в категории «работа» информационно-поисковой системы «Rambler» ([www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)) приводятся ссылки более чем на 100 страниц. «Yandex» на запрос «подбор персонала» ([www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)) выдаст более нескольких тысяч ссылок на документы. Раздел «карьера» каталога «Ау!» ([www.au.ru](http://www.au.ru)) содержит около 100 адресов. Кроме того, существует несколько специализированных страниц, посвященных теме трудоустройства — таких, как [www.job.ru](http://www.job.ru), [www.rabota.ricog.ru](http://www.rabota.ricog.ru).

Информация, полученная в Интернете, может быть полезна и на этапе проведения первичных собеседований, где очень выигрышно показать знание истории данной фирмы, ее перспектив, планов и т.п. (все это можно найти на соответствующих сайтах) [43, с. 55].

Неудачи в поиске работы ни в коем случае не должны обескураживать или деморализовывать вас. Запаситесь терпением, так как

поиск работы — почти всегда длительный процесс. Не старайтесь ухватиться за первое попавшееся предложение. Это иллюзия, что на рынке полно предложений и мало вакансий. Работодателю так же трудно найти сотрудника, как и вам работу. Следует помнить, что удача улыбается только настойчивым и целеустремленным.

Результаты проведенного в США обследования сравнительной эффективности различных методов поиска работы представлены в Приложении к данной главе.

### 14.3. Подготовка к работе

Наконец-то вы получили новую работу, поэтому выберите время для встречи со своим будущим работодателем, для знакомства с делами фирмы, внутренним распорядком. Если вы натолкнетесь на технологические приемы, незнакомые вам, или области деятельности, с которыми вы давно не сталкивались, отметьте их, потом сразу же бегите в ближайшей книжный магазин или библиотеку и ищите там относящуюся к этим темам литературу.

Если вы чувствуете, что вам катастрофически не хватает знаний по вашей новой работе, то можете поступить на ускоренные курсы для расширения своего горизонта. Также и организация, в состав которой вы так успешно влились, вполне может иметь собственные курсы по переподготовке кадров и захочет, чтобы вы прошли их.

Фирмы и организации могут здорово отличаться друг от друга по манере ведения дел. Практика работы на предыдущем месте может оказаться совершенно неприемлемой для нового окружения. По этой причине многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному вступлению их в должности.

Полное вступление в должность или введение в профессию может потребовать большинства из следующих знаний и действий [15, с. 164]:

- организация, ее история и развитие;
- общий характер требующей выполнения работы;
- правила работы в компании и меры безопасности;
- услуги и пособия сотрудникам;
- детальное представление о ваших функциональных обязанностях;
- как ваша должность вписывается в структуру отдела или фирмы;
- представление руководящим работником фирмы, с которыми вы будете иметь дело;
- перспективы продвижения по службе;

- условия труда.

Чем меньше фирма, тем меньше в ней традиционных процедур: ваше вступление в должность может свестись к краткой дружеской беседе с непосредственным начальником. Если вы поступаете на руководящую должность, дела могут обернуться еще хуже, потому что ваши нынешние шефы сочтут излишним объяснять, как дела делаются, человеку такого высокого полета, как вы. Если вы все же исхитрились занять высокую вакантную должность, вы точно уверены, что знаете все, что необходимо знать?

В некоторых фирмах с хорошо развитой структурой управления вам могут назначить наставника, который будет выступать в роли вашего гида и помощника на первых этапах. Однако такая схема отнюдь не имеет всеобщего распространения, и для многих новичков первые дни на рабочем месте будут напоминать обучение плаванию — или вы тонете, или выплываете. Как бы ни сложились обстоятельства, вы не должны терять здравый ум в начале деятельности на новом поприще.

В течение первых дней пребывания на новом рабочем месте следует подавить искушение «провести повсюду новой метлой». Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не пытайтесь что-либо в ней менять, пока не определите причины.

Даже если вас назначили на руководящую должность и вы хотите улучшить работу, в первую очередь вы должны понять внутренний механизм функционирования организации, а не отрицать сложившийся порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным.

Для достижения своих целей и прогресса в карьере вам надо уметь работать с людьми.

На первом этапе новой работы вам могут назначить испытательный срок. Другими словами, ваш работодатель хочет проверить вас и определить, насколько вы подходите к определенной должности в организации, до того как утвердить вас в ней.

Вы же за это время должны определить, подходит вам эта работа и фирма или надо подумать о другом месте работы [15, с. 170].

## Резюме

Поиск работы следует начинать с самоанализа. Необходимо глубже заглянуть в себя и выяснить, что вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают свои знания и свой потенциал. Вы умеете го-



раздо больше, чем требуется для выполнения вашей повседневной работы.

Подумайте, какие из ваших способностей и умений помогают вам при решении возникающих проблем. Так вы отчетливее сможете представить себе круг ваших интересов, оценить свои возможности и определить цели. Из собственной оценки и мнений других у вас сложится реальная картина, на основе которой и стоит выбирать занятие по душе и по способностям. И только затем можно приступать к поиску конкретной работы, потому что «попасть в цель» легче тогда, когда знаешь, как она выглядит.

Если вы уже определили, чего хотите, прежде всего соберите информацию о фирмах, набирающих персонал (возможно, с последующим обучением).

Оповестите как можно большее количество людей о том, что вы ищете работу. В первую очередь — своих знакомых, бывших коллег, родственников. Далее опубликуйте свое мини-резюме (объявление) в газетах по трудоустройству.

Обращайтесь в агентства занятости, звоните непосредственно на фирмы, разыскивайте людей, уже работающих в интересующей вас области.

Не забывайте о таких эффективных методах поиска работы, как ярмарки вакансий и сайты Интернета.

Тщательная подготовка к новой работе будет только способствовать вашему быстрому внедрению в новую фирму.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятия «работа».
2. Какие три основных элемента включает понятие «работа»?
3. Сформулируйте основные правила поиска рабочего места.
4. Назовите основные методы поиска рабочего места.
5. Как быстрее адаптироваться на рабочем месте?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. В соответствии с изученным материалом главы «Как получить работу» проделайте анализ основных методов поиска рабочего места.
2. Используя специальные издания, проанализируйте рынок рабочей силы вашего города.
3. Составьте свое мини-резюме.

*Приложение*

Результаты проведенного в США обследования сравнительной эффективности различных методов поиска работы [2, с. 44].

Процент использовавшихся методов	Метод поиска	Процент успеха
66,0	Непосредственное обращение к работодателю	47,7
50,8	Обращение к друзьям насчет работы с ними	22,1
41,8	Обращение к друзьям насчет другой работы	11,9
28,4	Обращение к родным насчет работы с ними	19,3
27,3	Обращение к родным насчет другой работы	7,4
45,9	По объявлениям в местной печати	23,9
11,7	По объявлениям в печати, но не местной	10,0
21,0	Через частные фирмы по найму	24,2
33,5	Через государственную службу занятости	13,7
12,5	Через отделы по трудоустройству вузов	21,4
15,3	С помощью тестирования для госслужбы	12,5
10,4	Обращение к учителям и преподавателям	12,1
1,6	Помещая объявления в местной печати	12,9
4,9	По объявлениям в профессиональных и коммерческих изданиях	7,3

## САМОРЕКЛАМА

*Вы — товар. Если этот товар не берут, значит, пора подумать об изменении стратегии маркетинга, произвести собственную переоценку так, чтобы увидеть себя в ином свете. Вам следует пересоздать себя и окружающий мир.*

Харви Маккей,  
актер, бизнесмен

---

**15.1. Анкеты****15.2. Персональное резюме****15.3. Сопроводительное письмо****15.4. Телефонный звонок**

---

Для получения желаемой работы необходимо подходить к предложению своих услуг в качестве наемного работника как к продаже любых других товаров. Как известно, для этого необходимо правильно организовать сбыт, рекламу, не говоря уже о значении поддержания товарного вида и фирменного качества.

Работодатели нанимают людей, которые могут выполнять именно ту работу, которая им поручена. Чтобы выяснить, кто перед ними, что это за люди, работодатели используют краткие описания трудовой деятельности: резюме (*resumes*), анкеты (*application forms*), письменные тесты (*performance tests*), медицинские заключения, просительные письма (*cover letters*), назначают собеседования или интервью с кандидатами на вакантное рабочее место. Краткое резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, и анкеты и бланки, с другой — это два пути добиться одной и той же цели: дать работодателю письменное подтверждение квалификации, своих деловых качеств.

Узнать конкретные рекомендации по организации саморекламы вы сможете, прочитав эту главу.

**15.1. Анкеты**

Первое, что предлагают сделать при устройстве на работу, — это заполнить анкету. Большинство людей воспринимают эту просьбу

как дань бюрократическим традициям, но мало кто задумывается, что от того, как вы ответите на вопросы анкеты, зависит первое впечатление о вас [43, с. 73].

При заполнении анкеты и подготовке регистрационной формы (бланка) работнику, претендующему на ту или иную должность, необходимо представить два вида данных:

- о самом себе;
- о работе, которую он хотел бы получить.

При этом работник, естественно, имеет возможность представить себя в наилучшем свете, например, вписав наиболее яркие факты своей трудовой биографии, избегая при этом негативных сторон. Сделать это можно даже при заполнении анкеты, в которой указаны фиксированные позиции. Для того чтобы в случае необходимости подыскать новое место работы, быть во всеоружии, работнику надо начать сбор фактов о себе пораньше.

В любой анкете или бланке, в любом опросном листе (к какой бы сфере деятельности вы ни принадлежали) есть ряд общих обязательных положений:

- биографические сведения (фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о семье);
- домашний адрес;
- название работы, которую вы ищите, или цель карьеры, к которой стремитесь;
- опыт работы, полное имя и адрес работодателя, название профессии, размер начального жалования (зарплаты), причина ухода с прежнего места работы;
- образование (название школы, города, где она расположена, продолжительность периода обучения в ней), указание о полученном дипломе или сертификате, подтверждающем уровень образования, перечень изучавшихся дисциплин;
- прочие сведения о себе: хобби, общественные организации, в которых вы состоите, полученные награды, руководящие посты, которые где-либо занимали;
- оргтехника, оборудование, механизмы, которыми вы умеете пользоваться, с указанием имеющегося разряда.

Вот некоторые общие советы по заполнению анкет:

- попросите два бланка анкеты;
- если анкета предоставляется только в одном экземпляре, сделайте ее ксерокопию;
- прочитайте всю анкету с начала до конца, прежде чем начать ее заполнять;

- подготовьте образец своей анкеты, если в нескольких отделениях в рамках одной и той же компании или организации используется анкета одной и той же формы;
- напечатайте анкету, если можете;
- не оставляйте пустого пространства в анкете;
- принесите с собой резюме и копию другой информации, которая может потребоваться;
- по возможности стремитесь заполнить анкету дома и высылайте ее почтой вместе с резюме в запечатанном конверте.

Как человек отвечает на вопросы — полно или ограничивается минимумом, следует инструкции или привносит в нее свои изменения, может уместить сведения в отведенные графы или текст расплзается по полям, старается писать разборчиво или работает на скорость — это тоже штрихи к портрету.

Анкета глазами психолога — это всегда лишь гипотезы, которые могут быть подвержены или опровергнуты на собеседовании, но именно она становится той «одежкой», по которой встречают [43, с. 77].

## 15.2. Персональное резюме

Одно из самых эффективных средств саморекламы на рынке труда — хорошее резюме. Как составить персональное резюме? Вопрос этот чрезвычайно важный, и ему следует придавать серьезное значение.

Цель резюме одна: привлечь внимание к своей кандидатуре и вызвать у работодателя ощущение, что вы именно тот человек, который ему нужен.

Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более двух-трех минут. Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало.

Резюме — это ваша расширенная визитная карточка, а не краткая биография или жизнеописание тернистого пути. От того, насколько грамотно оно составлено, зависит, пригласят ли вас на личную встречу с работодателем.

Составление резюме чем-то похоже на складывание мозаик: надо выбрать все нужное из вашей жизни и создать законченную картину. В идеале под разные вакансии составляется новое резюме. Это не значит, что вы каждый раз придумываете что-то новенькое, просто вы смотрите на себя, свой опыт под другим углом зрения [43, с. 56].

Существует два способа подготовки кратких резюме трудовой деятельности. Способ подготовки резюме зависит от того, насколько

ко опыт и уровень квалификации работника соответствуют характеру работы, на которую он претендует. Можно начать с описания характера работы или (второй вариант — в порядке обратной хронологии) со своей базовой подготовки.

Независимо от того, какой из подходов используется, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- быть как можно точнее в формулировках и помнить, что неточное описание выполнявшихся в прошлом обязанностей может дать о вас столь же неопределенное впечатление;
- описывать, каких результатов вы добились на своем прежнем рабочем месте. Если вы были руководителем проекта по повышению производительности, по снижению издержек производства, по подбору кадров или по достижении какой-нибудь цели, следует написать об этом в своем резюме;
- резюме надо напечатать, используя стандартный шрифт. Напечатанное резюме во всех случаях предпочтительнее рукописного, хотя не все работодатели оговаривают это;
- объем резюме ни в коем случае не должен быть более двух страниц;
- обязательно надо внимательно прочитайте образец резюме на предмет устранения орфографических и стилистических ошибок;
- желательно использовать копировальную технику только самого высокого качества и хорошую белую бумагу для размножения образца.

Хронологический порядок написания резюме — самый легкий метод. Он же наименее эффективный, так как не позволяет выделить самое важное из того, что вам приходилось выполнять ранее. Это также плохой способ подачи информации о себе, когда у вас был по каким-то причинам перерыв в трудовой деятельности или когда вы ищете работу, слишком отличающую от той, которой прежде занимались.

Текст резюме с хронологическим порядком написания может содержать несколько основных блоков.

*Личные данные.* После указания имени и должности обычно приводят краткие сведения о себе — возраст, семейное положение, адрес и телефон.

*Цель* (необязательно, но желательно). Краткое описание того, на получение какой работы и почему вы претендуете. Должность, на которую вы претендуете, лучше выделить крупно, чтобы она хорошо читалась, даже когда резюме пройдет через факс.

*Опыт работы* (обычно в обратном хронологическом порядке). Эта часть — основная, следует соблюдать пропорциональность, поскольку чрезмерное расширение одной информации за счет другой настораживает.

Указываются даты (месяц и год) поступления и окончания работы, название фирмы. В скобках можно указать направление деятельности компании, если само по себе ее название ни о чем не говорит. Далее указывается должность.

Не нужно переписывать всю трудовую биографию, следует ограничиться тем, что имеет отношение к предлагаемой работе и должности. А если вы нигде не работали ранее, необходимо вспомнить опыт своих временных работ, подработок, дипломных практик. Как правило, что-то можно найти в своей жизни, чтобы суметь преподнести это на уровне резюме.

*Образование.* Чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме; для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели; отметить участие в научно-исследовательской работе.

При написании этого раздела следует руководствоваться простым правилом: надо писать все, что может свидетельствовать об уровне вашего профессионализма. Все, что относится к миру увлечений (курсы по имиджу, массажу и т.д.) и не имеет прямого отношения к работе, лучше опустить.

*Профессиональные навыки.* К стандартным сведениям в этом пункте следует отнести знание компьютера и владение иностранными языками.

Если вы только начинаете овладевать компьютером, надо написать, что вы — пользователь. Более глубокие знания определяют вас как опытного пользователя. Следует перечислить программы, с которыми вы работаете или с которыми просто умеете обращаться, не забыв про Интернет и электронную почту. Надо также указать профессиональные программы, которыми вы владеете, — бухгалтерские, правовые, графические и др.

Уровни владения иностранными языками выглядят примерно так: базовый — чтение, перевод со словарем; разговорный — умение понимать несложную иностранную речь и объясняться на языке; свободный — большой словарный запас, общение на профессиональные темы, чтение литературы без словаря.

Каждой профессии присущи свои важные навыки, которыми должен владеть специалист. У секретаря, например, это скорость машинописи (странно, когда речь об этом идет в резюме, цель которого ориентирована на получение должности главного бухгалтера), ведение деловой переписки, знание делопроизводства.

*Дополнительная информация* (необязательно, но желательно): наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если это тесно связано со спецификой работы).

Иногда в резюме пишут о своих личных качествах. Но с этим разделом следует быть осторожным. Если человек, претендующий на должность бухгалтера, пишет, что он инициативен, любит работать с людьми и для него характерен творческий подход к делу, у него немного шансов получить работу. Инициатива бухгалтера иногда может быть уголовно наказуема.

Такими качествами, как честность, принципиальность, надежность, должен обладать любой человек, это должно быть нормой жизни, и вряд ли стоит об этом писать как о профессионально важных качествах [43, с. 65].

Помимо хронологического порядка изложения этапов своей трудовой деятельности может быть принят также функциональный (или аналитический, как его еще называют) подход, в рамках которого может найти более точное отражение проблема квалификационного роста, творческих способностей работника и т.п. Преимуществом функционального подхода к подготовке резюме для потенциального работодателя и, следовательно, для успеха вашей компании за получение рабочего места являются ясность и очевидность. По такому резюме работодатель может немедленно определить, соответствует или нет работник тем обязанностям, которые ему предстоит выполнять.

Вы можете начать такого рода резюме с описания вашей квалификации в той специальности, которую ищет работодатель. Необходимо при этом не забыть посмотреть описание профессии. Затем взглянуть критически на ваш опыт и образование с тем, чтобы увидеть, когда в своей трудовой деятельности вы в наибольшей степени соответствовали искомой профессии или должности.

Ваша следующая задача окажется посложней. Надо внимательно рассмотреть всю информацию, записанную вами на листе бумаги, и попытаться категоризировать ее.

Можно остановиться на следующих четырех категориях:

- очень значимые,
- относительно значимые,



- потенциально значимые,
- незначительные.

Если у вас есть под рукой цветные карандаши или фломастеры, надо подчеркнуть каждый очень значимый пункт красным цветом. Эти пункты, по вашему мнению, вы будете включать во все свои резюме, так как они демонстрируют ваши главные способности и проливают свет на ваш характер и общий уровень. Навыки межличностного общения, специальные знания, мастерство управления и другие ваши качества следует упомянуть только при составлении резюме для определенного работодателя.

Относительно значимые пункты — это те, которые могут оказаться полезными, но необязательно в любых обстоятельствах. Ваш опыт работы в мелких фирмах может оказаться полезным, если вы собираетесь получить работу в небольшой сплоченной организации. Проведите зеленую черту под этими пунктами.

Потенциально значимыми являются те пункты, которые вы обычно не станете включать в персональное резюме, но которые способны «перетянуть канат» в вашу сторону в определенных ситуациях. Можно подчеркнуть эти пункты коричневым цветом.

Незначительными являются те аспекты вашей жизни, которые вообще-то вряд ли стоят упоминания в вашей переписке. Однако не следует их отбрасывать прочь. О некоторых из них можно сказать в ходе собеседования при возникновении подходящей ситуации. И уж потом необходимо подготовить резюме, где бы в самом начале было продемонстрировано все то, что необходимо для занятия искомой вакансии. В таком резюме должны быть подзаголовки, например: «Инженерные знания», «Компьютерные языки», «Подготовка в области общения», «Опыт в исследовательских проектах и разработках» и т.п. Такого рода подзаголовки выглядят куда более предпочтительно в сравнении с хронологическим порядком изложения.

Следует проверить каждую мелочь, все детали, с тем чтобы быть уверенным в отсутствии каких-либо недостатков в предоставляемой вами документации [15, с. 93].

### 15.3. Сопроводительное письмо

Вам придется написать такое письмо, когда вы высылаете потенциальному работодателю резюме своей трудовой деятельности или заполненную анкету. Письмо должно привлечь внимание работодателя, показать ему, почему вы пишете именно по этому ад-

ресу, указать, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании. Специфика информации, которая сообщается в письме, предполагает, что такое письмо должно быть написано и адресовано индивидуально. Содержание письма строится в следующем порядке.

*Приветствие.* Каждое письмо должно быть адресовано лично тому человеку, к которому вы хотите обратиться, т.е. к тому, кто вас будет нанимать на работу. Определенно это не какой-то клерк в отделе кадров и даже не начальник отдела кадров. Наиболее вероятно, что это тот человек, под непосредственным руководством которого вам предстоит работать. Следует позвонить в компанию, чтобы удостовериться в том, что вы правильно написали его имя и фамилию, при этом произносить ее точно по буквам.

*Вступительная часть.* Она должна содержать призыв к читателю. Обязательно надо упомянуть в начале письма о проектах, которые разрабатываются компанией, о полученных ею наградах и премиях, о любых других благожелательных отзывах о фирме, которые вам довелось слышать или прочесть. Эту информацию вы можете получить из деловой периодической прессы.

*Основная часть.* Эта часть письма дает краткое описание ваших качеств со ссылкой на резюме.

*Окончание письма.* В конце письма должна быть просьба о собеседовании. Следует предложить в нем также возможную дату и время встречи, указав, что вы обязательно подтвердите назначенное вам время. В заключение используйте стандартные вежливые фразы. Желательно оставить 3–4 строки для вашей подписи и ниже напечатать ваше полное имя и номер телефона, по которому с вами можно связаться. Можно указать номер своего телефона и в основной части письма, но помнить, что в этом случае найти его труднее (когда читающий ваше письмо решит вам позвонить). Пример сопроводительного письма см. в Приложении к данной главе.

Практические советы в написании письма [76, с. 122].

- Нужно использовать качественную стандартную бумагу (идеально подходит формат А4).
- Писать от руки можно, если почерк разборчив. Напечатанное письмо допустимо почти всегда, если только не было особо оговорено, что заявление представляется написанным от руки.
- В письме не должно быть орфографических и грамматических ошибок, помарок.
- Где только можно (но в разумных пределах) надо указывать имя адресата.

- Не следует писать в обращении слово «дорогой», если вы не знаете этого человека лично.

- Надо быть кратким: быстро переходить к делу.

- Следует указать на соответствие тех своих знаний и умений, которые требуются нанимателю.

- Никогда не надо заниматься самоуничижением и не указывать на что-либо недостающее в вашем портфеле знаний и умений. Их работа — выяснить это.

Итак, целью всех вышеперечисленных мероприятий является приглашение на собеседование. Многие думают, что если их пригласили на собеседование, то работа у них уже «в кармане». Но это совсем не так. Всего лишь одна небольшая ваша ошибка — и у проводящего беседу сложится неверное впечатление о вас, а это означает, что все труды напрасны.

## 15.4. Телефонный звонок

Телефонный звонок может заменить письменное обращение прежде всего в тех случаях, когда важно заявить о себе как можно раньше, а именно:

- когда объявление с приглашением на работу предполагает обращение по указанным в нем телефонам;

- когда вы узнали из своих собственных источников о «горящей вакансии»;

- когда работодатель сам заинтересовался вами и выразил желание, чтобы вы обратились к нему по телефону.

Основные требования к разговору по телефону.

1. Прежде чем звонить, нужно потренироваться в правильном произношении фамилии и имени потенциального работодателя.

2. К телефонному разговору необходимо тщательно подготовиться, продумать ответы на наиболее вероятные вопросы. Целесообразно набросать план беседы: в каком порядке и о чем вы хотели бы переговорить.

3. Надо постараться как можно быстрее перейти к цели своего звонка, это производит самое благоприятное впечатление.

4. Следует не забывать, что разговор — диалог, а не монолог.

5. Нужно помнить, что основная цель вашего телефонного звонка — получить приглашение на личное собеседование.

6. Во время разговора не надо отвлекаться, это ощущается собеседником на слух.

7. Не следует затягивать разговор (нежелательно утомлять работодателя чрезмерной говорливостью).

8. Нужно быть вежливым и аккуратным, чтобы не попасть впросак.

Дозвонившись, надо поздороваться (от волнения даже это может вылететь из головы), спросить, с кем могли переговорить по вопросам трудоустройства (не забыть записать имя и отчество сотрудника). Когда вас соединят, поздоровайтесь еще раз и представьтесь: четко и достаточно размерено произнесите свои имя и фамилию. Такой порядок (сначала имя, а затем фамилия) предпочтительнее, поскольку добавляет вам солидности, в то время как обратный порядок напоминает скорее школьный вариант.

Надо «озвучить» цель вашего телефонного звонка и поинтересоваться, есть ли у собеседника сейчас время для разговора с вами (например, «я звоню вам по поводу возможного трудоустройства; смогли бы вы уделить мне три-четыре минуты»). Если в данный момент вам не могут уделить внимание, надо поинтересоваться, когда можно перезвонить. Сформулировать такой вопрос конкретно, предлагая альтернативы выбора (например, «лучше перезвонить завтра или в среду в первой половине дня?»). Акцентировать внимание собеседника не на том, можно ли вообще вам еще позвонить, а на том, когда это лучше сделать.

Нужно формулировать ваши предложения при разговоре, используя так называемые вы-формулировки (сравните: «я хотел бы рассказать о...» и «вас, возможно, заинтересует...»).

Надо быть готовым ответить на вопросы. Кроме стандартного набора (образование, опыт работы...) могут спросить, как вы узнали о существовании вакансии, какого рода работу вы хотели бы получить в данной компании и т.п. Следует приготовить и свои вопросы [43, с. 51].

Общение по телефону дает значительные преимущества. Например, позволяет расположить к себе, помогает заинтересовать собеседника и мгновенно прореагировать на его отношение к тому или иному моменту разговора. Но для этого необходимо принимать молниеносные решения, привлечь и удержать внимание собеседника, иметь достаточно мастерства в общении.

В тех случаях, когда вы сделали ставку на поиск работы с помощью телефона, можно использовать следующие рекомендации:

- убедитесь, что есть наготове ручка, бумага, а также относящиеся к делу документы;

- садитесь удобно (чтобы голос звучал плавно), предупредите, чтобы вас не отвлекали;
- улыбайтесь — это покажется странным, когда вы в комнате один, но улыбка придаст блеск вашему голосу.

## Резюме

Дать работодателю письменное подтверждение квалификации и своих деловых качеств можно при помощи резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, и анкеты — с другой.

В анкете работник имеет возможность представить себя в наилучшем свете, например, вписав наиболее яркие факты своей трудовой биографии, избегая при этом негативных сторон.

Резюме должно быть сжатым, но содержательным; главное — правильно расставить акценты.

После того как вы выслали потенциальному работодателю анкету, вам придется написать сопроводительное письмо, которое должно привлечь работодателя, показать ему, почему ваш прием на работу будет выгоден компании, и содержать просьбу о собеседовании.

Если необходимо заявить о себе как можно раньше, то нужно использовать телефонный звонок вместо письменного обращения.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое самореклама при трудоустройстве?
2. Перечислите основные положения, содержащиеся в анкетах.
3. Назовите основные блоки резюме с хронологическим порядком написания.
4. В каком порядке строится написание сопроводительного письма?
5. Назовите основные требования к разговору по телефону.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

В соответствии с изученным материалом и опираясь на Приложение, попытайтесь составить персональное резюме.

Попробуйте разыграть телефонный звонок из двух действующих лиц: работодателя и человека, который очень хочет получить работу, используя при этом основные требования, которые предъявляются к разговору.

*Приложение***Пример сопроводительного письма**

Сергачев Павел Владимирович  
440047, Пенза, ул. Тамбовская,  
9, кв.96

Господину Еремину Александру Николаевичу  
Руководителю планово-экономического отдела  
фирмы «Стройком»  
440041, Пенза, ул. Пролетарская, 15

**Уважаемый господин Еремин!**

Согласно сообщениям в отраслевых изданиях фирма «Стройком» планирует расширение производства путем внедрения усовершенствованной линии изготовления спичек. Фирма является бесспорным лидером на рынке производства спичек в нашей стране, и я был бы счастлив попасть в такую прекрасную команду.

Будучи руководителем отдела дизайна деревообрабатывающего комбината «Омега», я разработал образцы продукции для поточной линии производства, которая обеспечила фабрике рентабельность на уровне 31% к себестоимости проекции. Такой уровень рентабельности поточной линии был достигнут нами впервые. Кроме того, мною разработан дизайн упаковки для нашей продукции, внедрение этой новой упаковки позволило на 14% увеличить объем продаж в розничной торговле.

Я хотел бы добиться немалых результатов для фирмы «Стройком». Имея двенадцать лет стажа в области дизайна производства и упаковки, я могу быть весьма полезен в отделе дизайна вашей фирмы. Я позволю на следующей неделе, чтобы договориться об удобном времени для встречи.

Павел Сергачев  
(дата)

## СОБЕСЕДОВАНИЕ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

*Благоразумие в беседе важней, чем красноречие.*

Б. Грасиан,  
испанский писатель и философ

---

16.1. Подготовка к собеседованию

16.2. Поведение на собеседовании

16.3. Тестирование

---

В один прекрасный день ваши старания принесут плоды, и вас пригласят на собеседование. Это повод для радости: значит, ваше письменное обращение оказалось эффективным, произвело достаточное впечатление на организацию, и работодатель захотел лично познакомиться с вами.

Приглашение на собеседование может появиться тогда, когда вы его меньше всего ждете. Оно может прибыть в форме письма, но большинство приглашений обычно передается по телефону и не подкрепляется письменными обращениями. Поэтому всегда держите у телефона ежедневник, чтобы свериться, будете ли вы свободны в назначенное время.

### 16.1. Подготовка к собеседованию

Наконец-то ваше усилие увенчалось успехом: работодатели заинтересовались вашим предложением и пригласили вас на собеседование в определенное место и время. Ответ на такое приглашение нужно дать незамедлительно, причем в той же форме, в какой сделано приглашение: если вы получили письмо, напишите ответ; если вам позвонили по телефону, тоже позвоните.

Даже если для поступления на выбранную вами работу не требуется письменного заявления, поторопитесь сообщить, что вы заинтересованы в данной работе. Лучше потом отказаться от предло-

женного места, чем упустить эту возможность. К тому же немаловажен опыт, который вы приобретете, участвуя в собеседовании. Многие из нас больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу. Но вместе с тем собеседование — наилучший способ показать работодателю свои лучшие качества.

Обычно собеседование проходит в несколько этапов. Сначала это просто знакомство, вас просят заполнить анкету, рассказать об опыте работы, о планах на будущее. Если вы производите впечатление подходящего человека, вам предлагают встретиться со специалистом, который проводит профессиональное собеседование. Его цель — выяснить ваш профессиональный уровень, подробнее узнать об особенностях вашей прежней работы. Это может происходить в форме беседы с одним или несколькими специалистами, в некоторых фирмах могут предложить выполнить профессиональные тесты или творческие задания [43, с. 72].

Любой претендент на рабочее место представляет определенный риск для работодателя. Ошибка при найме на работу — это немалые дополнительные расходы, связанные со снижением производительности, средствами на обучение и поиск замены. Чтобы уменьшить этот риск, работодатель в ходе собеседования всегда ищет людей с высокой мотивацией к труду, понимающих, что значит их деятельность, и демонстрирующих степень своей готовности к ней.

Одно из предложенных вам правил подчеркивает необходимость следить за собой, быть опрятным, хорошо одетым, не забывать о хороших манерах, куда бы вы ни направлялись, где бы ни находились.

По поводу одежды, рекомендуемой для собеседования: лучше выглядеть нейтрально. То есть должен быть деловой стиль — строгий фасон, неброские цвета. Конечно, одежда должна подчеркивать вашу индивидуальность, но при первом знакомстве с этим лучше повременить. И вообще, избегайте экстравагантности. Позднее вы поймете, что можно позволить себе в данном коллективе.

Еще один полезный совет: придя на интервью, прочтите вывешенные на стенах объявления и сообщения. Из них можно почерпнуть информацию о делах фирмы или о личности вашего интервьюера. Удачно воспользовавшись ею во время беседы, вы сможете настолько расположить к себе собеседника, что это обеспечит вам успех.

Иногда полезно предложить поработать на фирме бесплатно, чтобы получить шанс продемонстрировать себя в деле.

Подготовка к интервью должна вестись по плану. Мы уже не раз подчеркивали, насколько важна письменная подготовка и для оцен-



ки своих качеств, и для постановки целей, и при сборе полезной информации. Макс Эггерт в своей книге «Блестящая карьера» рассказывает: «В одной знаменитой школе бизнеса в первый день занятий у студентов спросили, кто из них располагает изображенными в письменном виде, качественно измеренными целями личной карьеры. Только 3% подняли руки. Через 10 лет эти 3% стоили (в финансовом смысле) больше, чем остальные 97%, вместе взятые. Цели следует излагать на бумаге. Только в письменном виде они обретают реальность, и вы начинаете воспринимать их всерьез».

Желательно завести отдельные папки или конверты, куда вы будете складывать все, что поможет вам подготовиться к данному интервью. Постарайтесь как можно больше узнать заранее. Очень полезно предварительно побывать в фирме.

Стандартные вопросы по поводу оплаты, отпуска, пенсионной системы и т.п. лучше выяснить до интервью. Они часто производят неблагоприятное впечатление о вашей системе приоритетов. Во время интервью с вашей стороны более уместны вопросы о содержании работы, границах ответственности, перспективах повышения квалификации, коллективе, деятельности вашего предшественника. Чем больше вы узнаете заранее, тем выше ваши шансы. Следует помнить золотое правило: «Предупрежден — значит, вооружен».

Необходимо приходиться минут за 15 до назначенного времени. Для этого надо заранее уточнить маршрут, рассчитать время с учетом часов пик. Если вы все же опаздываете, постарайтесь позвонить и предупредить о своей задержке.

К сожалению, часто забывают, что не только вас выбирают, но и вы выбираете тоже. Собеседование — это диалог двух людей, и не только работодатель может выяснить что-то о вас, но и вы в свою очередь узнаете больше о фирме, в которой собираетесь работать: насколько она соответствует вашим ожиданиям, какие у нее есть перспективы, есть ли для вас возможность развития карьеры. Не бойтесь задавать вопросы, ваша заинтересованность только увеличит ваши шансы [43, с. 72].

## 16.2. Поведение на собеседовании

Часто говорят, что первые две минуты собеседования являются решающими, что, мол, остальное время кадровики проводят, стараясь подтвердить или опровергнуть первое впечатление о вас. Так это или не так, но то, как вы входите в комнату, как приветствуете

собранных, ваш внешний облик могут задать тон всему общению. Спотыкающаяся походка, вялое рукопожатие и неопрятная одежда могут мгновенно вывести вас из разряда претендентов на пост [15, с. 133]. Поэтому следует быть вежливым и доброжелательным со всеми, кого вы встретите в офисе, не забыв улыбнуться, входя в кабинет интервьюера.

Надо не забывать, как важен язык жестов. Он сейчас изучается повсеместно в школах управления. Хотим мы того или нет, но мы вольно или невольно выражаем наши чувства: поднимаем бровь в знак недоверия сказанному, прижимаем палец к носу, выражая сомнение, складываем руки на груди, чтобы изолировать себя или защитить,жимаем плечами, выказывая безразличие, подмигиваем, чтобы выразить близость или одобрение, щелкаем пальцами в знак нетерпения, хлопаем себя по лбу, подчеркивая свою забывчивость.

Число жестов огромно, одни из них мы совершаем бессознательно, а другие — почти умышленно. Чтобы проникнуть в тайны невербального общения, надо приложить определенные усилия и потратить немало времени. Однако есть жесты, о которых надо знать, отправляясь на встречу [43, с. 86].

*Жесты открытости.* Держитесь естественно: старайтесь не скрещивать руки и ноги, не складывать пальцы в замок, не вцепляться в свою сумку и не застегивать пиджак на все пуговицы. Пусть ваши ладони будут открытыми, улыбка — искренней.

*Жесты правдивости.* Не закрывайте во время разговора рот рукой.

*Жест интереса.* Склоненная набок голова, корпус тела немного наклонен вперед к собеседнику.

*Жест скуки.* Наблюдайте также за своим собеседником. Голова лежит на ладони, глаза немного прикрыты.

*Жест нетерпения.* Прикосновение к часам, манжете, запонке.

*Жест размышления.* Манипуляция с очками, поглаживание подбородка, бровей.

*Жест несогласия.* Наклон назад, собирание ворсинок с одежды.

Неменьшее значение для первого впечатления имеет и ваше рукопожатие. Нужно следить за своей осанкой, стараться смотреть в глаза. Следует взять с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих вашу квалификацию, образование и дополнительные знания. Если обстоятельства позволяют, можно принести образцы ваших работ (статьи, рисунки и т.п.).

Подготовка включает продумывание ответов на наиболее очевидные вопросы.

Работодателя в основном интересует следующее:

- Почему вы пришли именно на это предприятие?
- Что вы сможете сделать для него?
- Сколько вы будете предприятию стоить?
- Что вы собой представляете как человек?

За этими вопросами скрывается желание делового человека узнать, каковы ваш характер, личные качества, как вы будете вести себя на новом месте, как сработаетесь с людьми, с начальниками; каким образом вы поможете предприятию в выполнении его задач и получении прибыли. Каковы ваши ожидания, требования и условия — зарплата, режим дня, транспорт, иные расходы и пр.

Вообще, прежде чем отвечать, надо постараться понять, зачем задан вопрос, как подчеркнуть свои сильные стороны и о чем говорить не следует. В процессе беседы следует говорить только то, что подтверждается документально, действительными вашими знаниями, навыками или способностями.

Под вопросом «Расскажите мне о себе» скрывается желание узнать о вашем прошлом, об образовании, семье. В вопросе «Какую работу вы ищете?» заложено опасение, что место, которое вы намереваетесь занять, для вас не подходит. Нужно показать в разговоре, что обладаете разными способностями, в том числе умеете быстро приспосабливаться к новым условиям. Это поможет эффективно использовать ваш опыт и на новом месте. В вопросе «Какая самая большая ваша слабость?» скрыт расчет, что вы сами расскажете о своих слабостях или отрицательных качествах. Сдержанно и уверенно надо разъяснить, что у вас, как и всех людей, имеются границы возможностей, есть над чем поработать. Вы свои недостатки знаете и работаете над ними. Впрочем, можно упомянуть какую-нибудь слабость, но пусть она имеет положительный аспект. Например, скажите, что вы очень беспокойный — не можете обойтись без работы или не любите, когда вас слишком опекают, ибо инициативы хватает.

Не нужно стараться ни «задавить» собеседника, ни демонстрировать кротость и покорность судьбе. Агрессивность и беспомощность отталкивают в равной степени. «Манеры всезнайки» и «жалкий внешний вид» были названы менеджерами среди основных причин отказа.

Универсальный совет может быть один: надо быть самим собой, и если отвечать на вопрос, то говорить только правду или не отвечать вовсе.

Если вам предложат заполнить какие-нибудь формуляры, то лучше всего взять их с собой и вернуть в кратчайший срок. Работая дома с вопросником, надо потренироваться на черновике. Следует помнить, что все имеет значение: и грамотность, и пометки, и по черк, и четкость формулировок.

Заканчивая беседу, нужно четко договориться о том, когда и как вы узнаете о результатах. Желательно, чтобы инициатива осталась за вами: лучше договориться, что вы будете звонить в назначенное вам время, чем ожидать звонка. Активная позиция всегда предпочтительнее для того, кто стремится к блестящей карьере. Заканчивая интервью, следует поблагодарить собеседника за внимание.

Прием на работу — двусторонний процесс. Вы, возможно, делаете выбор в отношении вашей трудовой карьеры. Нужно сделать все от вас зависящее, чтобы получить необходимые сведения и создать впечатление о себе как о деловом человеке. Начинать с вопросов, которые показывают ваш интерес к работе, а не к тому, что может сделать для вас компания.

Надо пометить заранее, что бы вы хотели спросить, и, если вам это необходимо, приготовить краткие ответы. Информация, которую бы вы хотели собрать (но не всю сразу), обычно касается работы, компании, организационных проблем [76, с. 188].

Информацию, полученную при собеседовании, хорошо было бы сохранить, а затем проанализировать, так как она может пригодиться вам в будущем. При анализе информации надо определить наиболее важные заданные вам вопросы, а также наиболее трудные и смутившие вас; подумать, о чем сказанном на собеседовании вы сожалеете; что, как вам кажется, понравилось в ваших ответах работодателю.

Подобного рода анализ необходим, он позволит вам лучше подготовиться к следующему собеседованию.

Через несколько дней после интервью следует послать благодарственное письмо. Вообще, благодарность является одной из наиболее действенных форм поддержания контактов. Письмо желательно составить так, чтобы оно было достаточно кратким и содержало благодарность за указанное вам внимание. Необходимо подчеркнуть, что эта встреча была важна для вас и вы окончательно убедились в том, что предлагаемая работа вполне соответствует вашим возможностям и желаниям. Выразить надежду с пользой трудиться в этой организации. Напомнить, что вы ожидаете решения по итогам собеседования.

### 16.3. Тестирование

Основной формой определения пригодности претендента является собеседование, однако краткий разговор с человеком не дает полного и достоверного представления о нем. Это лишь первое впечатление, которое может быть верным или нет. Кроме того, как у вас, так и у интервьюера в момент беседы может болеть голова, его могут донимать неотложные проблемы или просто у него плохое настроение. А возможно, вы даже покажетесь приятным собеседником, но кто знает, насколько успешно вы будете работать, добиваться реальных результатов, действовать в сложных ситуациях? Поэтому для проверки впечатлений часто собеседование может быть дополнено тестированием, пользуясь, как правило, услугами профессиональных психологов. В руках профессионалов тесты являются достаточно достоверным источником информации, и чем лучше они скомбинированы, тем надежнее информация. Поэтому для тестирования подбирают несколько тестов, охватывающих наиболее важные для данной профессии интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества.

Результаты тестов дают представление о состоянии человека в данный момент и могут меняться со временем. Но если тестирование проводится неспециалистами и заменяет другие методы оценки соискателей — это профанация [43, с. 87].

Тесты, которые предлагаются тем, кто ищет работу, можно разделить на категории:

- 1) проверка общих способностей работника;
- 2) проверка его практических навыков;
- 3) определение быстроты реакции работника, его ловкости;
- 4) медицинское обследование;
- 5) тесты межличностных отношений.

Вы можете попрактиковаться по первым трем категориям. В отношении состояния вашего здоровья следует отметить, что рано или поздно оно все равно будет установлено. Поэтому надо постараться заблаговременно выяснить соответствующие требования на возможном рабочем месте, чтобы не расходовать попусту силы на подготовку к той специальности, по которой вам нельзя будет работать.

Длительность тестирования может варьировать от короткого, 5-минутного упражнения на заполнение формы до занятости в течение дня, включать целый ряд тестов и оценок, а также беседу с психологом.

*Индивидуальные вопросники.* Как следует из их названия, цель вопросников — заглянуть внутрь вашей личности. Но использование слова «тест» по отношению к человеку не совсем верно. Тест включает «правильное и ошибочное», но при оценке личности не может быть правильных и неправильных ответов; мы все разные. Обычно не устанавливают никаких временных ограничений при ответе на вопросник, но не следует слишком размышлять над своими ответами, нужно быстро переходить от вопроса к вопросу. Не отвечать на вопросы так, как следовало бы. Быть честным с самим собой, иначе вы не достигните цели. К тому же некоторые индивидуальные анкеты имеют «встроенную» оценку, которая проверяет, насколько последовательны (честны) были ваши ответы.

Такие тесты описывают особенности поведения человека, его социальные навыки, способность к адаптации. Особо можно выделить тесты на выявление уровня мотивации и ценностных ориентаций.

Также могут предложить и проектные тесты, а не вопросники. Например, вас просят нарисовать что-нибудь или дать интерпретацию картинке либо фотографии. Такие тесты трудоемки при обработке, но при умелом обращении с ними дают довольно надежную информацию.

*Тесты на определение умений и способностей.* В отличие от индивидуальных вопросников, тесты на умения и способности рассчитаны на проверку по отношению к стандартам, для выяснения уровня умственного развития и образования кандидата.

Печатные тесты используются, чтобы оценить ваше умение ориентироваться в клавиатуре и правильность печатания. Тесты на мануальное (ручное) проворство проверяют ваши моторные способности.

Остальные тесты оценивают интеллект — числовые, вербальные (словесные) и уровень развития абстрактного мышления [76, с. 208].

- *Числовые* — определяют способность найти и использовать ключевую информацию из таблиц, графиков и технических отчетов.

- *Вербальные* — определяют способность отобрать информацию из отчетов, а затем принять объективное решение, основанное на этой информации.

- *Абстрактные* — выявляют способность мыслить гибко, нестандартно, обнаружить упорядоченность в кажущемся хаосе, сосредоточиться на определенных аспектах задачи и пренебречь несущественными деталями.

Результаты вашего тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ваши показатели с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

*Тесты межличностных отношений* выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести и тесты на выявление стиля руководства или склонности к лидерству [43, с.91].

Чтобы подготовиться к тестированию, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Опять-таки вы должны хорошо знать свою профессию и характер предстоящей работы, а также под чьим руководством вы непосредственно будете трудиться. Государственные учреждения, в которых при найме на работу особенно часто любят прибегать к разного рода тестированию, обычно предоставляют соискателям образцы тестов, которыми они пользуются. Эти образцы могут быть вам полезны даже в том случае, если работодатель представит вам совсем другой тест. Копии стандартных тестов при поступлении на работу в государственные учреждения обычно имеются в любой библиотеке.

Если вы попрактикуетесь заранее, вы лучше подготовитесь и, как минимум, меньше будете нервничать в день тестирования. Одно это обстоятельство даст вам преимущества перед возможными конкурентами, претендующими на то же рабочее место.

Вы также лучше справитесь со своим заданием во время тестирования, если будете придерживаться следующих советов:

- составьте список всего того, что вам может понадобиться в центре тестирования, включая ручку; проверьте, все ли взяли перед уходом из дома;
- будьте в центре тестирования пораньше, по меньшей мере за 15 минут до начала;
- прочитайте внимательно инструкцию к представленному тексту; прежде всего убедитесь, нет ли различий в данном тесте по сравнению с тем, к которому вы готовились;
- в любом случае следите за скоростью своей работы над тестом, не тратьте много времени над наиболее сложными вопросами, отвечайте на другие;
- выясните, штрафуются ли ответ, сделанный наугад; большинство тестов основаны на подсчете количества правильных ответов

на вопросы, другие — на подсчете числа правильных ответов и оценке степени достоверности в правильных ответах, когда количество неверных ответов, сделанных явно наугад, просто вычитается из общего числа правильных. Поэтому гадание может вам только повредить.

## Резюме

В ходе собеседования необходимо быть заинтересованным и честным, но не забыть подчеркнуть и личные достоинства. Показать себя человеком, который хочет и может чего-то добиться. Не быть просителем, даже если сейчас спрос на рабочую силу на рынке значительно ниже предложения, не забывать, что вы отчасти такой же купец, как и ваш работодатель — так покажите «товар лицом». Заранее надо готовиться к собеседованию: предположить возможные вопросы и подготовить достойные ответы на них.

Иногда собеседование может быть дополнено тестированием. Чтобы к нему подготовиться, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Результаты вашего тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ваши показатели с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

Следует помнить, что отрицательный результат — тоже результат. Зато благодаря опыту в нужный момент вы будете чувствовать себя на своем десятом собеседовании гораздо увереннее, чем на первом. Главное при поиске работы — это терпение, настойчивость и немного риска.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как следует готовиться к собеседованию?
2. Как правильно вести себя на собеседовании?
3. Какие категории тестов вы можете назвать?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Опираясь на изученный материал, попытайтесь разыграть собеседование с участием двух человек: работодателя и претендента на рабочее место.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА

*Часто нет ничего легче того, что нам кажется трудным.*

П. Буаст,  
французский лексикограф

- 
- 17.1. Понятие контракта
  - 17.2. Условия контракта
  - 17.3. Структура контракта
- 

Тому, кто настроен на престижную работу, почти неизбежно придется работать по контракту. Контрактные формы найма и оплаты труда получили широкое распространение во всем мире во многих отраслях и видах деятельности, потому что они наиболее приемлемы для рыночной экономики. Контракт дает возможность предусматривать все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальному случаю.

### 17.1. Понятие контракта

После того как вы получите работу, перед вами встанет новая проблема: как согласовать условия работы и правильно заключить контракт.

Контракт является правовой формой функционирования рынка производительного и творческого труда. При контрактной системе регулирование трудовых отношений переходит от общего закона (Трудового кодекса Российской Федерации) к локальному нормативному документу предприятия или индивидуальному соглашению работника с предприятием, причем доминирующее значение здесь принадлежит соглашению сторон, т.е. контракту.

В настоящее время контракт является практически единственным способом найма работников в частных фирмах и других негосударственных предприятиях. Контракт нельзя рассматривать как средство, с помощью которого работодатель получает ничем не ограниченное право устанавливать и изменять условия труда. Во-пер-

вых, контракт — это соглашение двух сторон, каждая из которых на стадии установления отношений (подписания контракта) имеет равные права. Во-вторых, работнику по контракту предприятие должно обеспечить гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, безопасные условия труда и общие меры социальной защиты, независимо от формы собственности и предприятия.

Контракты, как правило, заключаются на определенный срок или на время выполнения определенной работы. Условие об определенном сроке действия контракта является характерным для данного вида трудовых отношений. Однако в настоящее время нет юридических препятствий для заключения контракта на неопределенный срок. В контракте, заключенном на неопределенный срок, могут быть предусмотрены два варианта условий, конкретизирующих характер срочности контракта.

При первом варианте указывается, что работник вправе в любое время до истечения срока действия контракта оставить должность (расторгнуть контракт), письменно уведомив об этом нанявшую сторону за оговоренный в контракте промежуток времени. При втором варианте устанавливается, что работник не вправе по своей инициативе расторгнуть контракт до истечения срока его действия. В случае нарушения данного обязательства работник уплачивает предприятию неустойку в размере, указанном в контракте. Контракт заключается только в письменной форме, подписывается работодателем и работником. Составляется в двух экземплярах — по одному для каждой стороны, вступает в силу с даты начала действия контракта, указанной в самом контракте

## 17.2. Условия контракта

Перед тем как выйти на работу, необходимо знать следующее:

- название и адрес компании, фирмы, предприятия;
- название должности (с ее степенью и описанием функциональных обязанностей, если это прилагается);
- дата выхода на работу;
- расположение рабочего места;
- испытательный срок (если таковой имеется);
- оплата труда (включая и периодичность ее увеличения);
- сроки выдачи зарплаты (еженедельно или ежемесячно);
- продолжительность рабочего дня (нормированный день или нет);
- оплата за сверхурочный труд (если имеется);

- оплата больничных листов;
- продолжительность отпуска и сумма отпускных;
- срок подачи уведомления об увольнении (с обеих сторон);
- меры дисциплинарного воздействия;
- процедура подачи жалоб;
- схема выхода на пенсию (если имеется);
- условия сокращения;
- продолжительность действия контракта (если он фиксированный);
- условия труда по отношению к членству в профсоюзах, если такое существует.

При заключении контракта могут предусматриваться следующие льготы [15, с. 150]:

- схема получения акций фирмы ее сотрудниками;
- схема выделения премий и поощрений;
- пособие на приобретение одежды или оборудования;
- индивидуальное страхование здоровья;
- автомобиль компании;
- пособие на переезд;
- возможности занятия спортом и проведения досуга;
- столовая с льготными ценами или талоны на завтраки;
- продажа товаров со скидкой для сотрудников;
- пособие на переподготовку;
- бесплатные консультации;
- ясли и детский сад для детей сотрудников;
- малопроцентные ссуды;
- бесплатный проезд.

В случаях, не оговоренных в контракте, стороны руководствуются действующим трудовым законодательством. Поэтому основы трудового законодательства целесообразно знать каждому специалисту.

### 17.3. Структура контракта

Контракт должен включать следующие разделы.

1. Общие положения: кто и с кем заключает контракт, срок его действия, условия испытательного срока.
2. Обязанности работника: исполнение трудовых обязанностей по определенной профессии.
3. Обязанности предприятия: организация необходимых условий трудовой деятельности, порядок и сроки выплаты зарплаты,

определение режима труда и отдыха, социального обслуживания, социального страхования и др.

4. Ответственность сторон за неисполнение обязанностей по контракту: материальная ответственность работника за ущерб, причиненный предприятию, имущественная ответственность предприятия за ущерб, причиненный здоровью работника.

5. Основания и порядок расторжения и продления контракта.

6. Порядок рассмотрения трудовых споров. Психологи считают, что торг при заключении контрактов (имеется в виду выдвижение встречных требований) не только уместен, но и психологически оправдан. Человек, получивший безусловное согласие на свое первое предложение, ощущает определенный дискомфорт, даже если сделка оказалась весьма выгодной. Ему кажется, что он прогадал: мог бы получить то же за меньшую цену или за ту же цену, но нечто лучшее. Не надо разочаровывать своего партнера. Нужно попытаться получить больше. Если вам это и не удастся, то первоначальное предложение партнера станет для него определенным достижением, а вы сможете лучше разобраться в его целях, возможностях и приоритетах. Это повысит ваши шансы в дальнейшем.

Итак, найти хорошую работу нелегко. Но если учитывать все факторы, необходимые для этого, и следовать им, то вы обязательно добьетесь успеха. На начальном этапе поиска работы вы должны определить для себя три цифры:

1. Сколько вы хотели бы получать.
2. Какая минимальная зарплата может вас устроить.
3. Какова средняя оплата данного труда в отрасли. При этом не следует забывать о прочих видах выплат и льгот.

Если ваши притязания в основном ориентированы на среднеотраслевые нормы, то вам достаточно доказать свое соответствие должности, на которую вы претендуете. Если же вы рассчитываете на более высокое вознаграждение, то вам необходимо убедить работодателя в том, что фирме выгодно нанять именно вас и платить вам большее (по сравнению со средним уровнем) вознаграждение. Иногда целесообразно предложить испытательный срок, в течение которого вы сумеете доказать свою профессиональную пригодность. Никогда не следует выдвигать чисто негативную оценку ситуации, надо предлагать всегда какой-то выход, конструктивное решение или разумный компромисс.

Для тех, кто ставит перед собой высокие цели в планировании карьеры, рекомендуем заключать контракт с самим собой (см. Приложение к данной главе).

## Резюме

Контракт — это срочный трудовой договор. Он заключается в письменной форме на определенный срок, и уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта работник не имеет права.

Если вам предлагают подписать подготовленный без вашего участия контракт, то следует с ним внимательно ознакомиться. Если есть возможность, нужно показать предлагаемый вам контракт квалифицированному юристу, чтобы избежать всякого рода неожиданностей.

Условия контракта необходимо тщательно оговорить. Следует помнить, что контракт — это ваш гарант.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое контракт?
2. Какие моменты должны быть оговорены в контракте?
3. Что важно помнить при заключении контракта?
4. Назовите основные разделы контракта.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

В соответствии с представленной ниже примерной формой составьте контракт с бухгалтером предприятия сроком на один год.

#### Примерная форма контракта

Контракт № \_\_\_\_\_

город \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

1. \_\_\_\_\_  
(наименование предприятия, учреждения, организации)  
именуемое в дальнейшем «Предприятие», в лице

\_\_\_\_\_ (должность, Ф.И.О.)  
действующего на основании \_\_\_\_\_  
(устава, положения, иного документа)

с одной стороны, и \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник \_\_\_\_\_ принимается на работу \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

(наименование структурного подразделения предприятия:  
цех, отдел, лаборатория и т.д.) \_\_\_\_\_  
по профессии/должности \_\_\_\_\_  
(наименование профессии/должности) \_\_\_\_\_  
квалификации \_\_\_\_\_  
(разряд, квалификационная категория)

3. Договор является договором по основной работе, договором по совместительству (нужное подчеркнуть).

4. Вид контракта:

- на определенный срок (указать продолжительность заключения);
- на время выполнения определенной работы (указать какой).

5. Срок действия контракта:

начало работы \_\_\_\_\_  
окончание работы \_\_\_\_\_

6. Срок испытания:

- a) без испытания;
- b) с испытательным сроком (продолжительность испытательного срока).

7. Работник должен выполнять следующие обязанности (указываются основные характеристики работы и требования к уровню их выполнения — по объему производства (работ), качеству выпускаемой продукции (качеству обслуживания), уровню выполнения норм и нормированных заданий, соблюдению правил по охране труда, выполнению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости).

При совмещении профессий (работ), выполнении смежных операций дается перечень этих работ, их объемы и другие обязательства.

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату (указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника и созданию других условий труда).

9. Обязанность работодателя — обеспечить условия работы на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, компенсаций и льгот работникам за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда.

10. Особенности режима рабочего времени:

- неполный рабочий день;
- неполная рабочая неделя;
- почасовая работа.

11. Работнику устанавливается:

- должностной оклад (тарифная ставка) \_\_\_\_\_ (руб.) в месяц

или почасовая оплата \_\_\_\_\_ (руб.) за час работы;  
— надбавка, доплата и другие выплаты (указать вид доплат, надбавок)  
\_\_\_\_\_ руб. (в % к ставке, окладу).

12. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:

— основной \_\_\_\_\_ (рабочих дней);

— дополнительный \_\_\_\_\_ (рабочих дней).

13. Другие условия договора, связанные со спецификой труда.

14. Адреса сторон:

Предприятие

(работодатель) \_\_\_\_\_

Работник \_\_\_\_\_

### Приложение

#### Самоконтракт

За рубежом эта форма привычна и понятна. Макс Эггерт рекомендует тем, кто ставит перед собой высокие цели в планировании карьеры, для повышения ответственности и самоорганизации заключить с самим собой контракт примерно следующего содержания.

Я признаю и приветствую тот факт, что я лично ответствен за свою собственную карьеру и за то, как я веду себя на работе. Я сознаю, что успех обеспечивается наилучшим использованием имеющихся у меня способностей, навыков и опыта. Я также сознаю, что ничто не гарантировано и ни в чем нельзя быть абсолютно уверенным.

Я заключаю этот контракт с самим собой о том, что начиная с сегодняшнего дня я ставлю перед собой определенные по времени и реалистичные цели в области карьеры, которые буду рассматривать самым серьезным образом не реже, чем раз в год.

Более того, каждую цель я разделяю на отдельные задачи, решению которых я буду посвящать не менее \_\_\_\_\_ минут ежедневно и не менее \_\_\_\_\_ часов еженедельно/ежемесячно. Для осуществления цели я буду регулярно награждать себя за решение поставленных задач.

Построение карьеры важно для меня, и я обязуюсь относиться к этому со всей серьезностью, сознавая, что я, и только я, полностью ответствен за те аспекты работы, на которые могу оказывать непосредственное влияние.

Подпись и число [46, с. 67]

## КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА НА НОВОМ МЕСТЕ

*Ведущее условие служебного роста —  
генерирование новых идей.*

П.С. Таранов  
Золотая книга руководителя

- 
- 18.1. Адаптация в коллективе
  - 18.2. Освоение новой работы
  - 18.3. Факторы профессионализма
- 

Получить хорошую работу — важный шаг на пути успешной карьеры. Но удержаться на полученном месте — задача не из легких, особенно в условиях сильной конкуренции.

### 18.1. Адаптация в коллективе

С чего следует начинать, придя на новую работу?

Как правило, полгода потребуется на то, чтобы правильно сориентироваться на новом рабочем месте: преждевременные поспешные решения могут привести к необратимым последствиям. Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег.

С целью ознакомления с предприятием надо изучить организационную структуру предприятия, познакомиться с основными подразделениями и главными людьми. Попробовать разобраться, как и кем принимаются решения. Часто самое важное и определяющее мнение может оказаться у того, кто держится в тени, но может оказывать влияние на руководство. Обратит внимание, кто с кем общается, кто с кем дружит. Главное — ощутить, какой в коллективе климат. Постараться учесть стиль, принятый в этой организации. Лучше всего в первое время не выделяться ни в худшую, ни в лучшую сторону. Это относится и к манере себя держать: не ставить



себя выше или ниже окружающих. Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе [47, с. 70]. Надо стараться поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвовать в конфликтах и склоках.

Знакомясь с коллегами, сразу же изъявлять желание помочь всем, чем сможете, быть внимательным к окружающим, обращаться за советом. Выбрать себе формального и неформального наставника. Это поможет вам и в повышении квалификации, и в более «мягком вхождении» в работу коллектива. Первые один-два месяца на новой работе обычно становятся как бы испытательным сроком, даже если это и не предусмотрено. В это время формируется мнение о вас как о человеке и профессионале, а это время и вы сможете оценить, «что к чему и что почем» [27, с. 130].

Но сегодня практически везде предусмотрен испытательный срок.

Для его успешного прохождения можно предложить следующие рекомендации:

- не сидите без дела. Такое часто бывает, когда какое-то задание уже выполнено, а другого еще не поступило. Можно изучить инструкции, подготовить документы, разобрать бумаги;
- будьте инициативны, предлагайте новые идеи, участвуйте в проектах;
- запомните имена ваших коллег, с которыми постоянно приходится общаться;
- присмотритесь к обычаям и правилам коллектива и постарайтесь соблюдать их.

Следует помнить, что за период испытательного срока испытывают не только вас, но и вы присматриваетесь к новой работе. И если вы почувствовали, что это не совсем то, что вы искали, лучше сразу откажитесь от данного места.

На новом месте, где ваше прошлые ошибки никому неизвестны, у вас появляется шанс создания нового имиджа, т.е. надо относиться к испытательному сроку как к трамплину на пути к успешной карьере.

Если вы пришли на должность руководителя, то вам также не помешает найти доброжелательно настроенных к вам членов коллектива, которые могли бы познакомить вас со всеми нюансами работы, лучше узнать характеры коллег, их склонности и интересы. Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого осо-

бенно необходимы как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Исследование американских специалистов в области управления Томсона и Вотсона предлагает разбить процесс адаптации к новой должности на три этапа [46, с. 72]:

1. Внимать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме.
2. Отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы.
3. Реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования и контроля работы всех сотрудников.

Можно сформулировать ряд правил, соблюдение которых поможет в адаптации:

1. Ежедневно составляйте перечень задач, степень их важности и время, необходимое для выполнения каждой из них.
2. Постарайтесь разобраться, кто и как оценивает вашу работу, что входит в ваши обязанности.
3. Не следует стесняться переспрашивать, уточнять что-либо.
4. Вы не потеряете, а сэкономите время, если не будете чересчур торопливы.
5. Важно выполнять все квалифицированно и своевременно.
6. Необходимо вовремя начинать свой рабочий день, не тратя время на раскраски.

Для того чтобы правильно и четко владеть технической стороной дела, важно уметь оценивать себя, разбираться в своих достоинствах и недостатках. Своим развитием лучше заниматься самому по определенной системе. Многие даже не осознают своих талантов, своих сильных сторон. А при правильном их использовании на новой работе они способствуют успеху дела. Ошибки и недостатки, напротив, тормозят его, когда мы ничего не делаем для их устранения. Эти недостатки находятся в нас самих и препятствуют раскрытию способностей. Для скорейшего искоренения многих недостатков необходимо чаще и требовательнее спрашивать с себя, изменять способы своей деятельности, использовать передовые методы в работе.

Не следует пренебрегать и таким методом воздействия, как личное обаяние. Обаяние всегда способствует успеху в профессиональной деятельности, расширению круга друзей, укреплению домашнего очага. Человеку будет легче осваивать новую работу, если он сумеет быть обаятельным, уверенным в себе, способным правильно себя оценить. Внимание к подобным качествам поможет обрести гармонию в общении с коллективом, а значит, и помочь делово-

му успеху. Обаяние — это неясная подача всех личностно-деловых качеств и умений новичка. Какие это качества?

Прежде всего это интеллектуальный потенциал личности. Затем это психологические знания и умения. Они играют значительную роль при адаптации в новом коллективе, налаживании в нем коммуникационных связей. Психологическая подготовка позволяет избежать шаблона в утверждении личной репутации.

Человек не может быть один, ведь в обществе обязательно поддерживаются человеческие отношения. Поэтому необходимо присматриваться к людям, с которыми вам приходится иметь дело. Вступающему в должность руководителю следует знать, с кем и каким образом он будет в постоянном и непосредственном контакте. Как узнать ближе своих работников? Начинать нужно с личного дела, хранящегося в отделе кадров. Некоторые руководители, проработав десяток лет с кем-либо, так и не удосуживаются просмотреть личное дело работника. И вдруг с удивлением обнаруживают, что их коллега имеет много наград и благодарностей. Изучение личных дел своих подчиненных является неотъемлемой частью работы руководителя на первом этапе адаптации. Но это лишь малая доля того, что требуется знать о людях. Этого недостаточно, чтобы судить об интеллектуально-психологическом потенциале человека. Необходимо наблюдать за человеком в деле.

Приступившему к работе руководителю нужно знать следующую информацию о работниках коллектива.

1. Профессиональную подготовку работника, способность выполнять определенный вид работы.

2. Социально-психологические качества личности, в частности умение взаимодействовать с окружающими в процессе совместной работы.

3. Деловые качества человека, т.е. его способность достигать намеченных целей.

4. Интеллектуальные возможности: гибкость ума, сила воли, творческий потенциал, инициативность.

Прежде всего руководителю-новичку требуется временно отодвинуть собственное *Я* на второй план. Например, когда вы общаетесь с коллегами, необходимо следить за тем, чтобы ваши слова адресовались именно собеседнику, а не самому себе.

Начиная налаживать связи с окружающими, узнавая их характеры, способности, вы как руководитель находитесь в непосредственном контакте с подчиненными. И поэтому для более эффективной работы, вам необходимо:

1. Четко формулировать задачи, быть уверенным в том, что вас правильно поняли.
2. Предоставить подчиненному свободу выбора варианта исполнения задания.
3. Четко определить приоритеты, если вы даете срочное задание при наличии других важных дел.
4. Определить круг делегированных полномочий. Помощники должны осознавать, какие вопросы решать самостоятельно, какие нет.
5. Достичь полного взаимопонимания, психологической совместности, что сэкономит ваше время и нервы.
6. Постоянно контролировать исполнение ваших заданий.

Умение распознать и оценить возможности и способности людей — важное качество руководителя, особенно на первой стадии вступления в должность.

Итак, в первые дни на вашей новой работе следует воспользоваться основным принципом хорошего менеджмента — «залечь на дно»: сохранять спокойствие; выслушивать все, что вам говорят; самому говорить как можно меньше.

Основные правила относительно того, что не должен делать менеджер в течение первых нескольких недель, заключаются в следующем.

1. Не будьте слишком самоуверенны. Не пренебрегайте существующими правилами и традициями.
2. Имеет смысл быть осторожным с введением новшеств.
3. Не давайте необдуманных обещаний.
4. Следует воздерживаться от поощрений, пока вы не будете точно уверены, кто именно заслуживает поощрения. Поощрять людей надо только за то, что они сделали в прошлом и будут продолжать делать в будущем.
5. Нельзя отдавать приказы, будто люди — ваши рабы. Подлинная власть проявляется в манере отдавать приказы спокойно и твердо.
6. Не обзаводитесь любимчиками — каждый жаждет похвалы и признания.
7. Не говорите не подумав. Будьте уверены: ваши слушатели берут на заметку каждое необдуманное высказывание.
8. Не заваливайте себя работой, делегируйте полномочия.
9. Не сваливайте вину на других. Доверие объединяет людей, а вина, возложенная на других, — разделяет.
10. Не пользуйтесь особыми привилегиями.

11. Не будьте слишком официальны или слишком фамильярны. Вы должны балансировать между интересами фирмы и интересами людей, которые вам подчиняются.

12. Необходимо сохранять дистанцию, к которой обязывает ваше положение.

Для того чтобы узнать, умеете ли вы вести здоровый образ жизни и производительно работать, вам предлагается тест (см. Приложение к данной главе).

## 18.2. Освоение новой работы

Фирмы и организации могут здорово отличаться друг от друга по манере ведения дел. Поэтому многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному вступлению их в должности.

Надо принимать ваши первые дни на новом месте в качестве наблюдательного периода. Накинуть на себя «мантию социального антрополога» и попытаться найти ответы на следующие вопросы:

- Что люди носят? Ходят в одежде «строго в полоску» или в обычной? В каждой фирме вполне может существовать свой неписанный кодекс делового костюма.

- Какие правила неукоснительно соблюдаются, и какие воспринимаются не совсем серьезно? В некоторых фирмах можно многое, в то время как в других очень строго следят за тем, что можно и что нельзя делать сотрудникам.

- Как люди, занимающие аналогичные с вами должности, ведут себя? На первых порах вам лучше принять стиль поведения своих сослуживцев, стоящих на одной с вами ступени иерархической лестницы.

- Как напряженно трудятся коллеги? Есть ли в фирме дух соперничества или же работают по мере своих сил и умений?

- Как коллеги относятся друг к другу? Встречаются ли вместе вне рабочей обстановки? Есть ли трения между некоторыми из сотрудников? Существует ли очередь на льготы?

- Кто на самом деле командует парадом? Кто принимает решения? К чьим выводам и суждениям прислушиваются? Должность человека часто может не говорить об этом.

- Чего конкретно ожидают от вас? Вам могли дать детальное описание ваших функциональных обязанностей или же весьма

смутное представление о них. Только через некоторое время вы поймете, какими вопросами именно вы должны заниматься [15, с. 166].

### 18.3. Факторы профессионализма

Человек на любой работе должен стремиться стать профессионалом.

В течение первых дней и недель пребывания на новом рабочем месте нужно подавить искушение «провести повсюду новой метлой». Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не надо пытаться что-либо в ней менять, пока не определите причины.

Даже если вас назначили на руководящую должность и вы хотите улучшить работу, в первую очередь вы должны понять внутренний механизм функционирования организации, а не «выметать» один порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным. Для достижения своих целей и прогресса в карьере вам надо уметь работать с людьми.

Шесть правил, чтобы понравиться людям:

- 1) искренне интересуйтесь другими людьми;
- 2) чаще улыбайтесь;
- 3) помните, что каждому приятно слышать свое имя;
- 4) будьте хорошим слушателем;
- 5) говорите о том, что интересуется вашего собеседника;
- 6) искренне внушайте собеседнику сознание его значительности.

Практика показывает, что подавляющее большинство работающих (особенно в офисе) неизбежно имеет дело с документами. Это так называемая обязательная, стандартная документация, с которой необходимо уметь работать профессионально. Если вы этим не владеете, то ваша способность профессионально организовать информацию в целом весьма сомнительна.

Полезно документировать очень многое из того, что вы делаете. Можно завести специальную папку, куда собирать выдвинутые вами идеи, полученные похвалы, записи о прослушанных семинарах, поданные предложения, выполненные поручения и т.п. Использовать календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

Что касается идей, то их надо беречь, а не расточительно разбрасывать.

Если вы работаете с клиентами, надо завести специальное dossier, куда собирать все, что сможете узнать (дату рождения, чтобы поздравить при случае, хобби, семейное положение, наличие детей и их возраст и т.д.). Ключ к успеху — в умении работать с людьми, в том, чтобы они почувствовали неформальный интерес к себе с вашей стороны. Кстати, полезно (а порой необходимо) знать как можно больше о конкурентах и коллегах. Можно завести специальные папки или блокнот, хранить информацию в компьютере или в записной книжке, но главное — не забывать об этом, систематизировать свой архив и постоянно с ним работать.

Авторы надеются, что у вас не осталось сомнений в пользе организации эффективных правил самоменеджмента, способствующих достижению успехов на новой работе. Разумеется, советы и рекомендации, собранные в этой главе, не могут решить всех вопросов, касающихся адаптации на новом рабочем месте. Получить же в этой области образование почти нереально. Поскольку этому нас раньше никогда не учили, да и сейчас весьма проблематично получить какое-либо образование в этой сфере, целесообразнее всего заняться самообразованием. Полезный совет: надо читать ежемесячно или хотя бы ежеквартально по одной-две книжке на эту тему. Свежие идеи приносят неоценимую пользу.

## Резюме

Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Надо начинать работу в коллективе спокойно, но не быть и слишком пассивным.

Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Нужно стараться поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвовать в конфликтах и склоках.

Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимо как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа:

- **внимать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме;**
- **отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы;**
- **реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования и контроля работы всех сотрудников.**

Не надо стесняться переспрашивать, уточнять задания. Пока вы не почувствуете, что правильно поняли задачу, не следует торопиться приступать к ее осуществлению. Опыт покажет, что на этом время не теряется, а серьезно экономится, позволяя избегать лишних усилий, ошибок и недоразумений. Не надо откладывать работу на потом, не страшиться ее, а приниматься за дело незамедлительно.

Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают этим зачастую свою медлительность.

Следует использовать календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте правила поведения в новом коллективе.
2. С чего следует начать освоение новой работы?
3. Назовите основные факторы, определяющие степень удовлетворенности работой.
4. Охарактеризуйте три этапа процесса адаптации к новой должности.
5. Что такое эффективный самоменеджмент в освоении новой работы?
6. Как максимально эффективно использовать рабочее время?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации:

- **каковы первые этапы адаптации в коллективе;**
- **как освоить новую работу (должность);**
- **как работать в новом коллективе без конфликтов.**



**Тест «Умеете ли вы вести здоровый образ жизни  
и производительно работать?» (А. Яссингер)**

Вашему вниманию предлагаются 16 вопросов, для каждого из которых вы должны выбрать один из трех вариантов ответа.

1. *Если утром вам надо встать пораньше, вы:*
  - 1) Заводите будильник.
  - 2) Доверяете внутреннему голосу.
  - 3) Полагаетесь на случай.
2. *Проснувшись утром, вы:*
  - 1) Сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела.
  - 2) Встаете не спеша, делаете гимнастику.
  - 3) Еще несколько минут нежитесь под одеялом.
3. *Из чего состоит ваш обычный завтрак?*
  - 1) Из кофе или чая с бутербродом.
  - 2) Из мясного блюда и кофе или чая.
  - 3) Вообще не завтракаете дома, а едите часов в 10.
4. *Какой вариант рабочего распорядка вы бы предпочли?*
  - 1) Необходимость точного прихода на работу в одно время.
  - 2) Приход в диапазоне плюс-минус 30 минут.
  - 3) Гибкий график.
5. *Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:*
  - 1) Успеть поесть в столовой.
  - 2) Поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе.
  - 3) Поесть не торопясь и еще немного отдохнуть.
6. *Насколько часто в суете служебных дел и обязанностей для вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами?*
  - 1) Каждый день.
  - 2) Иногда.
  - 3) Редко.
7. *Если на работе вы оказались вовлеченными в конфликтную ситуацию, как вы пытаетесь разрешить ее?*
  - 1) Долгими дискуссиями.
  - 2) Флегматично устраняясь от споров.
  - 3) Ясным изложением своей позиции и отказом от споров.
8. *Надолго ли вы обычно задерживаетесь после работы?*
  - 1) Не более чем на 20 минут.
  - 2) До 1 часа.
  - 3) Более 1 часа.
9. *Чему вы обычно посвящаете свое свободное время?*
  - 1) Общественной работе.

- 2) Хобби.  
 3) Домашним делам.
10. *Что означают для вас встречи с друзьями и прием гостей?*  
 1) Возможность встретиться и отвлечься от забот.  
 2) Потерю времени и денег.  
 3) Неизбежное зло.
11. *Когда вы ложитесь спать?*  
 1) Всегда примерно в одно и то же время.  
 2) По настроению.  
 3) По окончании всех дел.
12. *Как вы используете свой отпуск?*  
 1) Весь сразу.  
 2) Часть — летом, часть — зимой.  
 3) По 2–3 дня, когда у вас накапливается много дел.
13. *Какое место занимает в вашей жизни спорт?*  
 1) Ограничивается ролью болельщика.  
 2) Делаете зарядку на свежем воздухе.  
 3) Находите рабочую и домашнюю нагрузку достаточной.
14. *За последние 14 дней вы хотя бы раз:*  
 1) Танцевали.  
 2) Занимались физическим трудом или спортом или прошли пешком не менее 4 км.  
 3) Не делали ничего из вышеперечисленного.
15. *Как вы проводите летний отпуск?*  
 1) Пассивно отдыхаете.  
 2) Физически трудитесь, например, в саду.  
 3) Гуляете и занимаетесь спортом.
16. *Ваше честолюбие проявляется в том, что вы:*  
 1) Любой ценой стремитесь достичь своего.  
 2) Надеетесь, что ваше усердие обязательно принесет плоды.  
 3) Намекаете окружающим на вашу истинную ценность.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30
3	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

Если вы набрали:

400–480 очков — вы хорошо организовали режим работы и отдыха, что, безусловно, положительно скажется на вашей карьере.

*280–400 очков* — вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. У вас есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своего распорядка.

*160–280 очков* — если вы и дальше будете жить в такой запарке, ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики.

*Менее 160 очков* — вам срочно нужен совет психолога. В своих бедах и со здоровьем, и на службе можете смело винить свой образ жизни. Лучше всего найти в себе силы, преодолеть нынешний жизненный кризис и попытаться вернуть здоровье.

## ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

*Что может быть полезнее, чем научиться жить наилучшим для себя образом?*

С. Моэм,  
английский писатель

---

19.1. Обзор продвижения по службе

19.2. Повышение квалификации и профессиональный рост

19.3. Развитие талантов вне работы

---

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаясь, тем больше требуется усилий. Иерархическая лестница подобна движущемуся вниз эскалатору. Любая остановка — это путь вниз.

### 19.1. Обзор продвижения по службе

Как только вас окончательно назначили на должность и вы приступили к выполнению служебных обязанностей, вы сможете почувствовать, что все уже сделано и с этих пор ваша карьера будет управляться сама собой. Вам может повезти, особенно если вы талантливый молодой менеджер, и вы обнаружите, что ваши успехи тщательно планируются и рассчитываются отделом кадров. Однако не многие организации могут позволить себе предоставить вам опеку такой степени. Гораздо чаще бывает так, что вы должны представить отчет о проделанной работе, сначала за первые полгода, потом за каждый год в отдельности.

Некоторые хорошо организованные фирмы проводят ежегодную аттестацию, во время которой ваш наставник или непосредственный начальник:

- делает обзор ваших достижений;
- определяет проблемы и подсказывает пути их решения;

- советует, что вам следует улучшить в своей служебной деятельности;

- дает рекомендации в отношении вашего будущего.

Хотя такие мероприятия встречаются с некоторой тревогой, вы можете извлечь пользу из них благодаря обратной связи, возникающей в ходе их проведения. Если вам не предоставляется возможность прохождения аттестации, вы в любом случае должны провести ее самостоятельно, задав себе следующие вопросы.

- Какую цель я ставил перед собой для достижения?

- Достиг ли я ее? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?

- Какой следующий шаг мне надо предпринять?

- Какая подготовка мне нужна для этого?

- Какими критериями я должен пользоваться для определения степени своего успеха?

Любой человек стремится не засиживаться долго на одной и той же должности, а как можно быстрее продвигаться по служебной лестнице.

Вашему вниманию предлагается несколько законов карьерного роста [41, с. 3]:

- будьте безукоризненно корректны с шефом и никогда не показывайте, что вы умнее его;

- постоянно интересуйтесь состоянием дел в фирме, будьте в курсе событий;

- не стесняйтесь предлагать свои идеи. Будьте инициативны;

- демонстрируйте верность компании и начальству;

- рационально организуйте свою работу;

- необходимо постоянно самосовершенствоваться. Получайте новые знания и навыки;

- установите сроки достижения своих целей;

- не останавливайтесь на достигнутом;

- учитесь сдерживать эмоции и преодолевать стресс.

## 19.2. Повышение квалификации и профессиональный рост

Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации. Изменения, происходящие в технологиях, организационных структурах, изменения на рынке, в производственных отношениях ускоряются и углубляются с каждым годом. У людей есть возможность

заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. Однако далеко не все этим занимаются, предпочитая пользоваться устаревшими знаниями, тем самым неизбежно отставая от жизни. Саморазвитие — процесс непрерывный [2, с. 291].

Нужно постоянно повышать свою квалификацию, учиться на курсах, читать, задавать вопросы, включаться в работу профессиональных объединений и стараться там преуспевать.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям, следует напомнить о необходимости системного подхода к решению любой задачи. Если вы составили для себя модель профессиональных качеств, то надо определить четко подходящие для вас методы, сроки и бюджет обучения. Чем больше средств вы готовы выделить на пополнение своего образования, тем шире будут возможности выбора, эффективнее организация обучения и более сжатые сроки достижения желаемого результата. Выше уже говорилось, что для человека, собирающегося сделать успешную карьеру, сегодня необходимы основы владения офисной техникой, в первую очередь компьютерной. Полезно, а порой просто необходимо знание иностранных языков, умение водить машину, что зачастую прямо указывается в требованиях к кандидату на престижную должность. А знания в области бизнеса и права необходимы каждому руководителю и предпринимателю.

Успех — вещь спорная. То, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу. Победа не всегда соответствует своему определению. Постановка цели, которая и определяет содержание успеха при любой деятельности, является ее составной частью. Каждый человек видит успех по-своему. Для одних это применение силовых приемов, другие видят свою победу в том, чтобы воздержаться от них. Задача вступающего в должность руководителя (для его прочного укрепления в коллективе) состоит в том, чтобы все члены коллектива имели одинаковые представления об успехе.

Стремящийся к достижению карьеры должен считаться с тем, что ему придется познать и темные стороны жизни, и уяснить, что рецептов гарантированного успеха не бывает. Ошибается и тот, кто считает, что для достижения успеха на новой работе не надо сильно утруждаться, а требуется всего лишь везение. Удача же зависит от психологии конкретного человека, от его системы ценностей, от степени его самомотивации. Стремясь к победе в новом деле, важно трезво оценить реальность. Погоня же за иллюзиями может обернуться провалом.

Что же нужно для профессионального успеха? [46, с. 96]

1. Личное желание занять более высокий пост (самотивация).
2. Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).
3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, надо удостовериться, что ваша работа служит достижению ваших целей.

Не забывать об ответственности перед собой, которая включает:

- честность перед самим собой в оценке своих способностей, квалификации, симпатий, надежд и страхов;
- дисциплину в работе над собой и в достижении целей;
- реалистичную оценку возможности достижения той или иной цели в сжатые сроки;
- настойчивость и целеустремленность в достижении желаемого, умение не отступать при неудачах или под давлением чужого мнения;
- активную жизненную позицию (не плыть по течению и не ждать счастливого случая);
- умение делать выбор, идти на разумный риск.

### 19.3. Развитие талантов вне работы

После тщательного анализа своего нынешнего положения вы можете прийти к выводу, что все не так уж плохо и пока нет смысла задумываться о смене работы.

Вам не стоит чувствовать себя в западне. Вместо этого вы можете просто рассматривать свою работу лишь как источник существования. Вам можно поискать возможности самореализации на стороне. Молочник может стать мэром, страховой агент — практикующим врачом, сторож — звездой местного театра.

Рассмотрим некоторые виды деятельности, которые первыми приходят на ум. Может быть, вы уже занимаетесь какими-нибудь из них. Вы можете больше времени уделять этим занятиям или расширить круг ваших интересов [15, с. 185].

*Общественная жизнь.* Вы можете рассмотреть возможность выдвинуть свою кандидатуру на какую-нибудь выборную должность: в члены парламента, в мировые судьи и т.д.

*Добровольная работа.* Это может быть связано со сбором средств на благотворительную деятельность, с помощью инвалидам и т.д.

*Самообразование.* Вы можете решить повысить свою квалификацию, выучить иностранный язык для поездки за границу во время отпуска, заняться изучением живописи.

*Спорт.* Вы можете больше внимания уделять спорту: волейболу, шейпингу, баскетболу и т.д.

*Культурная жизнь.* Вы можете принимать более активное участие в местном самодеятельном драматическом кружке, овладеть игрой на музыкальном инструменте и т.д.

*Хобби.* Вы можете обратить внимание на свои хобби и увлечения.

## Резюме

Любой человек стремится не засиживаться долго на одной и той же должности, а как можно быстрее продвигаться по служебной лестнице.

Вашему вниманию предлагается несколько законов карьерного роста:

- будьте безукоризненно корректны с шефом и никогда не показывайте, что вы умнее его;
- постоянно интересуйтесь состоянием дел в фирме, будьте в курсе событий;
- не стесняйтесь предлагать свои идеи. Будьте инициативны;
- демонстрируйте верность компании и начальству;
- рационально организуйте свою работу;
- необходимо постоянно самосовершенствоваться. Получайте новые знания и навыки;
- установите сроки достижения своих целей;
- не останавливайтесь на достигнутом;
- учитесь сдерживать эмоции и преодолевать стресс;
- продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации. Саморазвитие — это непрерывный процесс. Нужно постоянно повышать свою квалификацию, учиться на курсах, читать, задавать вопросы, включаться в работу профессиональных объединений и стараться там преуспевать;
- если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, удостоверьтесь, что ваша работа служит достижению ваших целей.



### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные условия для служебного роста.
2. Что может считаться главным условием для служебного роста?
3. Как можно развить талант вне работы?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендацию, как продвинуться по служебной лестнице.

## ПОДГОТОВКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ «МОЯ КАРЬЕРА»

*Делай то, что полезно тебе, и умей  
отстраниться, если увидишь, что сбил-  
ся с пути и что труд ненадежен.*

Катон,  
автор сборника латинских двустиший

---

### 20.1. Назначение курсовой работы

### 20.2. Структура курсовой работы

---

В рамках курса «Введение в специальность» студенты в первом семестре пишут курсовую работу «Моя карьера», в которой необходимо отразить конкретные результаты проведения работы по планированию своей будущей карьеры.

## 20.1. Назначение курсовой работы

Курсовая работа «Моя карьера» — это творческая работа студента в первом семестре по курсу «Введение в специальность». Сделать карьеру — значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения.

Яркий пример подобной карьеры продемонстрировал Ли Якокка, занимавший высшие руководящие должности в компаниях «Форд» и «Крайслер». Он довольно подробно описал свою карьеру в переведенной на русский язык книге «Карьера менеджера».

*Цель написания курсовой работы.* Студент должен отразить результаты деятельности по разработке личного плана карьеры, включающего профессиональные цели, жизненные этапы, самоанализ, работу над собой, а также личные качества и действия, с помощью которых он хочет добиться престижного и высокооплачиваемого положения в обществе.

## 20.2. Структура курсовой работы

По структуре работа состоит из семи разделов.

1. Моя профессия — менеджер.
2. Мои успехи и достижения.
3. Для чего я поступил(а) в вуз.
4. Как я представляю свою будущую карьеру.
5. Мои профессиональные цели.
6. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей.
7. Самоанализ.

### Раздел 1. МОЯ ПРОФЕССИЯ — МЕНЕДЖЕР

Одним из основных условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. В условиях перехода к рыночной экономике в России наблюдается широкий общественный интерес к менеджменту. Вас тоже заинтересовала данная профессия. Реальные профессии представляют собой, как правило, комбинацию различных видов деятельности. Существует много взглядов на профессию менеджера.

В данном разделе нужно представить индивидуальное видение выбранной профессии, т.е. студент должен продемонстрировать, как он себе представляет выбранную специальность: что входит в круг его обязанностей, роль, которую он хотел бы играть на работе, какие качества необходимы для данной профессии.

Написанию данного раздела будет способствовать обращение к литературе, посвященной данной профессии, к воспоминаниям или жизнеописаниям людей, отличившихся в данной области; стоит поговорить с людьми, работающими в данной сфере.

Итогом проделанной работы будет служить написание первого раздела вашей курсовой работы, где вам надо изложить собственные представления о том, что представляет собой профессия менеджера (экономиста, маркетолога) на основе прочитанной литературы.

### Раздел 2. МОИ УСПЕХИ И ДОСТИЖЕНИЯ

В данном разделе студент должен описать достигнутые им успехи и достижения. Очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда и не каждому удается разобраться в своих достижениях и неудачах. Но, зная себя достаточно хорошо, вы можете минимизировать неудачи, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои неудачи в достижения.

Ваши достижения являются основой для составления персонального резюме, с которым вы пойдете к работодателю. И на основе вашего резюме он будет решать, подходите ли вы ему. Поэтому очень важно суметь себя подать как можно лучше. Чем лучше вы это сделаете, тем больше шансов у вас будет получить престижную и высокооплачиваемую работу.

Необходимо правильно подготовить и представить информацию о себе. Известный американский бизнесмен Харви Маккей писал: «Вы — товар. Если этот товар не берут, значит, пора подумать об изменении стратегии маркетинга, произвести собственную переоценку так, чтобы увидеть себя в ином свете. Вам следует пересоздать себя». Вы должны так подать свои достижения и успехи, чтобы как «товар» на рынке труда вы были мгновенно замечены и востребованы работодателем.

Например, знание английского языка считается достижением. Ведь полноценному менеджеру, в какой бы он стране ни находился, нужно знать английский язык.

Примерами ваших достижений могут служить получение медали, различных дипломов, наград, участие в олимпиадах, научных слетах и конференциях. К вашим достижениям можно отнести учебу в специализированных школах и колледжах, научные публикации, общественную деятельность. Если у вас имеется опыт работы — это ваш козырь. Не забудьте написать про него.

### Раздел 3. ДЛЯ ЧЕГО Я ПОСТУПИЛ(А) В ВУЗ

Когда спрашиваешь студентов, почему они поступили именно в данный вуз и именно на данный факультет, многие из них отвечают, что это неосознанный выбор. Они воспринимают процесс обучения как получение зачетов и экзаменов, чтобы удовлетворить требования преподавателей, а не думают о нем как о развитии своего собственного интеллекта и получении реальной пользы для себя. Лишь небольшая часть студентов осознанно выбирает конкретное место учебы.

Студент, работая над данным разделом, должен понимать разницу между тем, почему он поступил в вуз, и тем, для чего он поступил в него. Сначала перечислите причины, по которым вы поступили в институт, т.е. ваши мотивы. А далее вы должны написать, как вы собираетесь использовать учебу в вузе для достижения своих целей и что именно собираетесь предпринять для их достижения.

Ваша задача на данном этапе — определиться, выработать стратегию на время учебы.

Вы очень конкретно, детально должны представлять, чего хотите достичь в жизни, потому что именно от вашей индивидуальной специфики будет зависеть то, чего вы хотите добиться за 5 лет учебы, чему необходимо уделить особое внимание, чтобы заставить себя осознанно подойти к своему обучению в институте, к планированию своей карьеры, сформировать потребность в улучшении и совершенствовании себя.

Видя ориентир перед своими глазами, вам легче будет научиться отделять то, что нужно знать, от того, что не нужно знать, что надо сделать, чтобы добиться успеха, научиться изменять свою жизнь и не бояться нового.

Кроме того, важно, чтобы с самого начала обучения студенты поняли преимущества активного типа обучения, при котором они сами являются творцами знаний, решений, информации и т.п., перед пассивным, в котором студенту отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего. Эффективность при активной форме обучения намного выше, чем при пассивной форме. Доказано, что при пассивном обучении объем усвоенной информации не превышает 30%.

Также необходимо понять преимущества, которые дает самообразование, самостоятельное, более углубленное изучение какой-либо проблемы, так как за время аудиторных (лекционных и практических) занятий можно лишь поверхностно ознакомиться с основными понятиями и определениями, которые изучаются в какой-либо дисциплине. Поэтому вам необходимо будет большую часть информации собирать и прорабатывать вне занятий.

Следует помнить, что самое главное для вашей будущей карьеры — успешный практический опыт. Образование имеет значение, но оно определяет, главным образом, то, с какой позиции вы начнете свою карьеру. Надо серьезно относиться к тому, какой опыт вы сможете приобрести на данном этапе, трудиться ради этого, «торговаться» с работодателем, поскольку именно в приобретенном опыте ключ к успеху в карьере. Только 15% высших менеджеров имеют соответствующее образование, а 85% — опыт. Поэтому параллельно с образованием надо приобретать опыт всеми возможными способами.

#### **Раздел 4. КАК Я ПРЕДСТАВЛЯЮ СВОЮ БУДУЩУЮ КАРЬЕРУ**

Представьте, что ваша будущая карьера — это большое путешествие. Считается, что путешествие пройдет более успешно, если иметь хотя бы подробную карту маршрута.

Поэтому в данном разделе вы должны описать видение своей будущей карьеры по возможности максимально детально. Некоторые опасаются, что будущее может сложиться по-разному, и они не хотят прописывать развитие своей карьеры подробно, а делают это лишь в общих чертах из боязни, что их карьера сложится по-иному, т.е. они просто собираются плыть по течению, предоставить свою карьеру случаю. Многие слишком ориентированы на процесс деятельности и слишком слабо — на конечную цель. Изречение древних мореплавателей гласит: «Плыву не так, как ветер дует, а так, как парус поставлю!»

При написании данного раздела надо исходить из правила, что наличие какого то ни было плана лучше, чем полное его отсутствие. Студент должен нарисовать образ желаемого будущего. Он — как ваша путеводная звезда, которая постоянно будет заставлять вас стремиться к ней. Это видение, детально прописанное на бумаге, превращается в описание вашей главной профессиональной цели, которая будет представлена в виде определенного места работы и дохода. Но обязательно нужно прописать их на бумаге. Только в письменном виде они обретают реальность, и вы начинаете воспринимать их всерьез.

Пример изображения ваших целей может выглядеть таким образом.

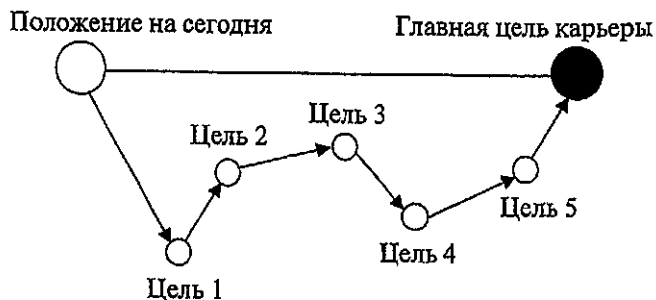


Рис. 4. Схема основных целей карьеры

Из данной схемы видно, что главная цель будет определять направление вашей деятельности. Но для достижения главной цели необходимо целенаправленно достигать промежуточные цели.

Подвергая анализу цели своей карьеры, важно прояснить каждую промежуточную цель на каждом этапе вашей карьеры.

Допустим, вы предполагаете пик вашей профессиональной деятельности в возрасте 40 лет. Отправной точкой будет служить ваш

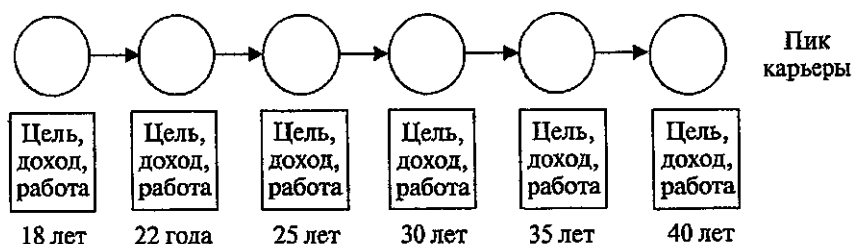


Рис. 5. Схема промежуточных целей и этапов карьеры

возраст на данный период времени (допустим, 18 лет). Период жизни от 18 до 40 лет нужно разбить на несколько этапов (не меньше трех), на каждом из которых вы будете отражать ваш предполагаемый доход и желаемое место работы, которые вы хотели бы иметь к данному периоду жизни. Расписывая ваши работу и доходы, вы тем самым опишете ваши карьерные цели.

Результаты следует занести в таблицу.

Возраст	Желаемый доход	Предполагаемая работа
18		
22		
25		
30	5 тыс. рублей	Управляющий в небольшой фирме
35		
40		

Под таблицей нужно попытаться описать каждый из этапов — как вы представляете вашу работу.

Вы единственный, кто знает, какая работа нужна именно вам:

- роль, которую вы хотели бы играть на работе, занимаемая должность;
- какими качествами, способностями, опытом, знаниями вы должны обладать;
- вид организации, который вас привлекает (банковская, туристическая, компьютерная и т.д.).

Например, я ищу место управляющего в небольшой фирме, работающей на рынке ценных бумаг города Москвы, где я мог бы реализовать свои административные способности, профессиональную подготовку и знание маркетинга с месячным окладом не менее 5 тыс. рублей. Такую должность я хотел бы иметь к 30 годам.

После описания каждого из этапов своей карьеры у вас появится возможность проведения анализа того, чем вы уже располагаете на данном этапе, и проведения работы над собой в направлении того, к чему вам необходимо стремиться, чтобы достичь следующего этапа, а в итоге достигнуть пика своей профессиональной деятельности к тому времени, к которому вы его запланировали. Письменная форма позволит быть более объективным. К схеме можно будет возвращаться для изменений по мере уяснения своей позиции.

### Раздел 5. МОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках ваши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи, сориентировать ваши действия и поступки на эти цели, а также на их выполнение. Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию ваших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель описывает конечный результат. Речь идет не о том, *что* вы делаете, а о том, *для чего* вы делаете. Цели представляют собой вызов вам и побуждают к действиям. Без цели отсутствует критерий оценки, по которому вы могли бы оценить ваши усилия и трудозатраты, т.е. установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете. Цели, кроме того, являются еще и масштабом для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если вы заранее четко и однозначно не определите то, чего хотите.

Цели являются представлениями о будущем, для реализации которых вы хотите что-либо сделать. В противном случае цель является только благим пожеланием. Чтобы поставить цели, надо думать о будущей карьере. Традиционное мышление в рамках частных задач чревато тем, что вы потеряетесь в мелочах. Мышление же в масштабах целей карьеры способствует тому, что частности подчиняются целому: становится ясно, в каком направлении двигаться и каким должен быть конечный результат. Цели служат концентрации сил на действительно ключевых направлениях. Осознание своих целей предполагает значительную самомотивацию для работы. Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Поэтому очень важно при описании целей установить сроки и сформулировать результаты. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.



Цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующему критерию:

- человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении;

- возможно успешное продвижение к ним малыми шагами, ибо малый шаг, предпринимаемый сразу, дает подчас больше эффекта, чем обширные, стратегические и грандиозные замыслы, за которыми следуют затяжные действия;

- установлены временные пределы;

- четко установлен конкретный конечный результат.

Эти характеристики можно изучить на примере следующих заявлений о профессиональных целях:

- добиться должности генерального директора к концу года с окладом не менее 10 тыс. рублей в месяц;

- стать квалифицированным руководителем за время прохождения курсов переподготовки;

- за следующие 12 месяцев увеличить свой доход на 20%.

В разделе необходимо описать только профессиональные (карьерные) цели, не затрагивая личных целей (сбросить лишний вес, приобрести автомобиль, выйти замуж и т.д.). Следует устанавливать конкретные краткосрочные цели (срок достижения которых 12 месяцев), согласованные с достижением ваших среднесрочных (5 лет) и долгосрочных глобальных (жизненных) целей.

Можно представить ваши профессиональные цели в виде схемы:

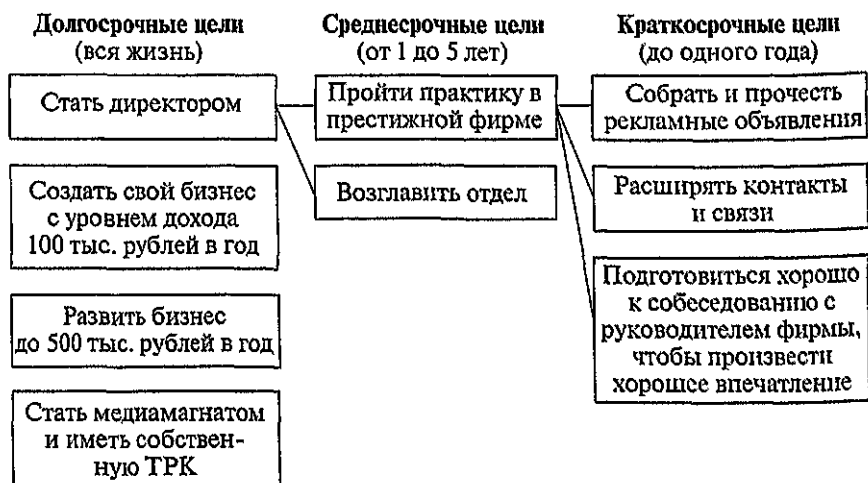


Рис. 6. Схема профессиональных целей

Шкала на данной схеме (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели) показывает время достижения данной цели. Например, вы планируете возглавить отдел через 5 лет, через 10 лет стать директором, а через 25 лет — медиамагнатом, т.е. к 45 годам.

Ваша задача в данном разделе — изложить ваши конкретные профессиональные цели, т.е. те цели, которые будут приближать вас к пику вашей карьеры. Форма представления результатов работы может быть представлена в табличном виде:

№ п/п	Цель	Сроки	Возраст	Вероятность достижения цели
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				
1				
2				
<b>СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				
1				
2				
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				
1				
2				

В колонке «Цель» вам следует написать место работы, должность, которую предполагаете иметь, и ожидаемый доход на данном месте работы, т.е. отразить результат анализа целей. Цель описывается тем уровнем дохода и должностью, которые вы рассчитываете иметь в определенном возрасте.

Указывая сроки достижения цели, вы должны написать конкретные временные рамки, которые ограничивают достижение данной цели.

Зная сроки достижения цели, вы можете прописать ваш возраст, к которому достигнете конкретную цель.

Вероятность достижения цели оцените от 1 до 100 баллов на основе анализа ваших возможностей, т.е. проанализировав свои сильные и слабые стороны, вы проставите отвечающее реальности количество баллов.

### **Раздел 6. ЧТО КОНКРЕТНО Я СОБИРАЮСЬ ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СВОИХ ЦЕЛЕЙ**

После того как вы прояснили для себя вопрос о профессиональных целях (провели анализ целей), необходимо провести анализ

наличия ресурсов для достижения целей. В процессе анализа надо выявить необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы). Ваша задача в данном разделе — провести анализ «цель — средство», в результате которого важно определить те конкретные шаги и действия, которые будут способствовать достижению ваших целей.

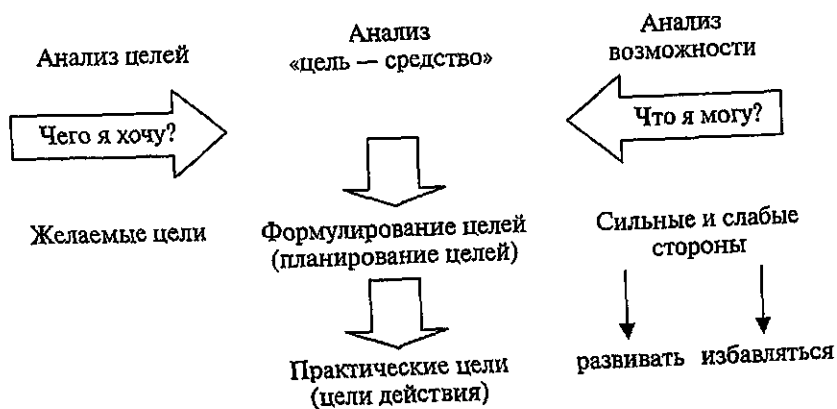


Рис. 7. Процесс постановки целей

Данный раздел включает три этапа.

1. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей за время учебы в вузе.
2. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей за первые 5 лет после окончания вуза.
3. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей в последующие 10 лет.

На первом этапе вам необходимо описать конкретные действия, которые вы планируете предпринять для достижения ваших целей за время учебы в вузе (стажировка за границей, практика в престижной фирме и т.д.).

Допустим, ваша цель на данном этапе — выучить английский язык. Поэтому за время учебы в вузе вы будете:

- 1) заниматься с репетитором два раза в неделю;
- 2) участвовать в олимпиадах по английскому языку, чтобы вас отметили, оценили и в числе лучших отправили совершенствовать английский язык за рубеж;

3) дома самостоятельно заниматься с кассетами и учебниками.

Вы знаете, что по окончании вуза вы будете хорошо владеть английским языком.

Учитывая, что на далекий период планировать сложнее, описываемые способы достижения цели на втором этапе должны быть конкретнее, чем на третьем этапе, а первый этап нужно будет описать максимально конкретно. Если сопоставить эти три этапа со схемой «Профессиональные цели» в пятом разделе, то на первом этапе будут отражаться средства для достижения среднесрочных целей, а на втором и третьем этапах — долгосрочных целей.

Результаты должны быть представлены в следующей таблице.

Профессиональные цели	Анализ «цель — средство»			
	Необходимые средства	Имеются в наличии	Не имеются в наличии	Практические цели (действия)
<b>ЗА ВРЕМЯ УЧЕБЫ В ВУЗЕ</b>				
<b>В ПЕРВЫЕ 5 ЛЕТ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ВУЗА</b>				
<b>В ПОСЛЕДУЮЩИЕ 10 ЛЕТ</b>				

При проведении анализа «цель — средство» в соответствии с предложенной схемой формулируются цели, которые записываются в 1-й столбик. Каждой цели должны быть сопоставлены средства, необходимые для ее достижения, которые заносятся во 2-й столбик. Определив необходимые средства, их надо сгруппировать на те, которые имеются в наличии (3-й столбик) и не имеются в наличии (4-й столбик). В 5-м столбце следует описать практические действия, необходимые для достижения отсутствующих средств, которые были определены на последнем этапе анализа «цель — средство».

Проводя анализ «цель — средство» каждой профессиональной цели таким образом, вы можете проанализировать долго-, средне- и краткосрочные цели карьеры и продемонстрировать их в данной таблице.

### Раздел 7. САМОАНАЛИЗ

При работе над данным разделом вам необходимо возвратиться к схеме в разд. 6 «Процесс постановки целей». Анализ целей был про-

веден в разд. 5 «Мои профессиональные цели», анализ «цель — средство» — в предыдущем разделе. Ситуационный анализ или анализ возможностей вы должны проработать в данном разделе.

Ситуационный анализ поможет выявить ваши слабые и сильные стороны и определить, какие сферы вы можете развить, над чем вам следует еще работать. Путем анализа своих способностей вы должны определить, что вы вообще можете совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете.

Для человека важно распознавать свои возможности, развивать их, использовать шансы и отвечать за собственное будущее. Например, С. Герман так говорит об этом: «Куда лучше, чтобы вы сами выявляли и использовали свои сильные стороны и возможности, радовались им и двигались с их помощью вперед, нежели чувствовали себя как в инвалидном кресле, которое везут за вас другие».

Результаты работы вы можете отразить в следующей таблице.

Профессиональные цели	Ситуационный анализ			
	Необходимые средства	Имеется в наличии	Не имеется в наличии	Действия по их развитию
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				
<b>СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>				

Ранее выявленные цели карьеры нужно зафиксировать в первом столбце. Далее необходимо составить перечень качеств, нужных для достижения цели. При составлении списка нужных качеств следует еще раз просмотреть следующие книги:

1. Вуджок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1994.
2. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

Далее определяют необходимые для достижения каждой цели набор качеств и заносят их во 2-й столбец в соответствии с определенной целью карьеры.

Ситуационный анализ личных качеств представляет своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны).

Путем анализа своих способностей вы можете определить, каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете на данный момент. Результат проведенного анализа следует занести в 3-й столбец.

С другой стороны, вы должны ясно представить себе свои слабые места (4-й столбик), чтобы разработать действия, которые могут способствовать проявлению или развитию подобных качеств. Намеченные меры для восполнения недостающих качеств нужно занести в последний столбец таблицы (см. с. 207).

Вы должны провести ситуационный анализ ваших качеств для каждой цели и занести результаты анализа в таблицу.

## Резюме

Курсовая работа «Моя карьера» — это творческая работа студента в первом семестре по курсу «Введение в специальность».

*Цель написания курсовой работы* — отразить результаты работы студента в направлении разработки личного плана карьеры, включающего профессиональные цели, жизненные этапы, самоанализ и работу над собой, а также личные качества и действия, с помощью которых он хочет добиться престижного и высокооплачиваемого положения в обществе.

Структура работы.

1. Моя профессия.
2. Мои успехи и достижения.
3. Для чего я поступил в вуз.
4. Как я представляю свою будущую карьеру.
5. Мои профессиональные цели.
6. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей.
7. Самоанализ.

При проверке работы основными критериями служат связанность разделов, краткость, конкретность.

Профессиональные цели	Ситуационный анализ			Действия по их развитию
	Необходимые качества	Имеется в наличии	Не имеется в наличии	
Стать директором фирмы, работающей на рынке ценных бумаг	1. Умение рисковать 2. Лидерские и волевые качества 3. Способности руководителя: умение убеждать, пробивная сила, способности к кооперации 4. Коммуникабельность 5. Интеллектуальные способности: логическое мышление, рассудительность, творческий потенциал	1. Умение рисковать 2. Коммуникабельность 3. Логическое мышление, умение убеждать, пробивная сила	1. Способности к кооперации 2. Лидерские и волевые качества 3. Рассудительность, творческий потенциал	

Обычная курсовая работа не имеет единой, одинаковой для всех структуры. Ее содержание и структура определяются выбранной темой и используемой литературой. Обычно курсовая работа нацелена на проверку знаний студента по какой-либо дисциплине.

Данная работа является проявлением творчества каждого студента, направленного на планирование им своей будущей карьеры.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Определите задачи курсовой работы.
2. Назовите основные разделы.
3. Как правильно оформить работу?
4. Какие требования предъявляются для оценки работы?

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

Внимательно изучите требования к курсовой работе и составьте ее детальный план. Подберите соответствующую литературу.



## УЧЕБНО-ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА «ТЕХНОЛОГИЯ КАРЬЕРЫ»

*Практика без теории ценнее,  
чем теория без практики.*

Квинтилиан,  
римский оратор

- 
- 21.1. Цель и формы прохождения практики
  - 21.2. Подготовка к практике
  - 21.3. Содержание практики
  - 21.4. Оформление отчета
  - 21.5. Критерии оценки и защита отчета
- 

Учебно-ознакомительная практика «Технология карьеры», которая также является частью курса «Введение в специальность», проходит в течение второго семестра. Главным ее назначением является ознакомление студента с практикой работы различных предприятий и организаций, с существующими профессиями, должностями, видами работ. Кроме того, она направлена на создание условий, способствующих осознанному выбору студентом своего направления специализации.

### 21.1. Цель и формы прохождения практики

Цель практики — обучение студентов современным технологиям самопродвижения и формирования успешной карьеры в мире бизнеса. В зависимости от того, насколько серьезно и ответственно отнесется студент-первокурсник к прохождению практики по введению в специальность, зависит более или менее удачный выбор им своего направления специализации и карьеры вообще, а также успешность обучения на последующих этапах.

Практика осуществляется в течение всего второго семестра. По окончании практики каждый студент готовит и защищает отчет о прохождении практики (см. структуру отчета, п. 21.4). Отчет должен быть оформлен и сдан не позднее середины апреля. Оценка за практику «Технология карьеры» является определяющей для экзамена-

ционной оценки по курсу наряду с курсовой работой «Моя карьера» и отзывом дипломника о работе первокурсника.

## 21.2. Подготовка к практике

До начала практики (в первом семестре) студентам необходимо определиться с одним или несколькими возможными направлениями своей деятельности в будущем (в процессе написания курсовой работы «Моя карьера»). Это может быть банковская или финансовая деятельность, рекламное дело, маркетинг, строительство, промышленное производство, сфера услуг или какая-либо другая деятельность, связанная с экономикой или менеджментом. Очень важно, чтобы студент уже на первом курсе определился с возможным направлением своей будущей деятельности, так как в этом случае он сможет более осознанно и целенаправленно осваивать учебные курсы, сосредотачиваясь на самом важном. Определившись с конкретным направлением, студент сможет осознанно выбирать наиболее подходящие для него места прохождения практик в течение всего периода обучения, что поможет ему успешно подготовиться к реальному трудоустройству.

Кроме того, каждый студент до начала практики должен самостоятельно подготовить свое профессиональное резюме, которое необходимо будет использовать во время практики. Резюме должно быть выполнено на компьютере. Поскольку резюме — это документ, который будет сопровождать практически всю жизнь, постоянно дополняться и совершенствоваться, всем студентам, независимо от наличия у них компьютера, рекомендуется приобрести дискету и хранить на ней электронный вариант своего резюме.

## 21.3. Содержание практики

В процессе прохождения практики студентом решаются следующие задачи.

1. Составление списка литературных источников по выбранному направлению.
2. Посещение организаций (не менее трех), действующих в выбранном студентом направлении, и сбор информации о них.
3. Прохождение практики в одной из организаций.

*Задача 1. Составление списка литературных источников по выбранному направлению*

В рамках данной задачи студенту необходимо научиться собирать информацию о выбранном направлении своей будущей деятельности. Человек, обладающий информацией, будет иметь зна-

чительное преимущество перед другими, так как у него будет гораздо больше шансов найти подходящую высокооплачиваемую работу. В данном случае необходимо уметь подобрать литературные источники по выбранному направлению.

В результате выполнения данной задачи практики студент должен представить список учебной и научной литературы по выбранному направлению деятельности, включая учебники, монографии (на титульном листе книги вы найдете указание на то, что это — учебник или учебное пособие, в противном случае книгу надо относить в раздел монографии), статьи в научных журналах. По каждой позиции должно быть подобрано не менее четырех наименований. Рекомендуемое общее количество источников — 20 наименований (см. Приложение 6).

По каждому представленному в списке источнику студент должен иметь общее представление и быть готовым ответить на ряд вопросов. Поэтому, прежде чем включать в список какой-либо источник, необходимо хотя бы бегло его просмотреть.

*Задача 2. Посещение организаций (не менее трех), действующих в выбранном студентом направлении, и сбор информации о них*

Выполняя данную задачу практики, студент должен научиться налаживать взаимоотношения с должностными лицами и работниками организаций, излагать свои цели и добиваться их расположения к себе.

Студенту следует выбрать одну из организаций, работающих в сфере, близкой к выбранному направлению. Необходимо посетить выбранную организацию и добиться, чтобы с ним согласился побеседовать кто-либо из должностных лиц организации (директор, руководитель отдела кадров или другой сотрудник). Студент должен показать свое резюме, подробно изложить смысл практики и цель своего прихода и постараться получить разрешение проходить практику в этой организации, посещать эту организацию в течение какого-то времени и выполнять какие-либо поручения или работу.

Если получен отказ, следует попросить порекомендовать вам другую организацию, в которой можно было бы пройти практику. Затем необходимо найти другую организацию по выбранному направлению и вновь попытаться туда устроиться. Всего необходимо посетить не менее трех организаций.

В случае если разрешение на прохождение практики получено с первого раза (или вы устроились на практику к своим родственникам или знакомым), тем не менее необходимо посетить еще две другие организации и обсудить с ними возможность прохождения будущих практик (экономической на 3-м и управленческой на 4-м курсах) на их базе.

В результате выполнения данной задачи практики студент должен представить:

- информацию об организациях, эффективно действующих в сфере выбранного направления. Особо внимательно следует отнестись к тем организациям, которые могли бы стать местом прохождения последующих практик (экономической и управленческой), и собрать о них необходимую информацию: место нахождения (адрес), ФИО директора, других должностных лиц, какую продукцию (услуги) производит, на каком рынке действует, история создания и развития и т.п.;
- отчет о своем посещении организаций (по каждой организации): какие организации посетили (не менее трех), с кем разговаривали (ФИО, должность), удалось ли использовать резюме, результат собеседования (разрешено проходить практику или нет).

**Задача 3. Непосредственное прохождение практики в одной из организаций**

После того как получено разрешение на прохождение практики в организации, необходимо согласовать режим ваших посещений и поручения, которые вы могли бы выполнять.

Во время своего пребывания в организации студенту следует:

- познакомиться с работниками организации, и прежде всего с должностными лицами, занимающими руководящие посты, добиться их расположения, готовности взять вас к себе в будущем для прохождения экономической и управленческой практик;
- зарекомендовать себя с лучшей стороны, добиться поручения достаточно важных и ответственных заданий;
- собрать информацию об организации: координаты (адрес, телефон), ФИО директора и других должностных лиц, структура организации (из каких отделов и подразделений состоит), профиль деятельности (что выпускает, продает, какие услуги оказывает и т.п.), на каком рынке действует, история создания и развития и т.п.;
- получить (уточнить) информацию о других организациях, действующих в данной сфере.

Затем собранную информацию необходимо представить в отчете.

Отчет объемом 6–10 страниц оформляется в печатной или рукописной форме. Титульный лист и резюме — только в напечатанном виде.

## 21.4. Оформление отчета

Структурно отчет должен содержать:

1. Титульный лист (см. Приложение 1).
2. Резюме, выполненное на компьютере (1 с.)

3. Список учебной и научной литературы по направлению (0,5–0,8 с.).

4. Список организаций, эффективно действующих в сфере интересующего вас направления, информацию о них (место расположения, ФИО директора, других должностных лиц, какую продукцию (услуги) производит, на каком рынке действует) (0,5–1 с.).

5. Отчет о своем посещении организаций (по каждой организации): сколько организаций посетили, с кем разговаривали (ФИО, должность), удалось ли использовать резюме, результат собеседования (разрешили, проходить практику или нет) (0,5–1,5 с.).

6. Отчет о прохождении практики в организации: какие задания и поручения выполнялись, с кем из сотрудников организации удалось познакомиться и пообщаться, получили ли вы приглашение на прохождение в этой организации последующих практик (0,5–1,5 с.).

7. Подробная информация об организации, в которой проходили практику: ФИО директора и других должностных лиц, структура организации (из каких отделов и подразделений состоит), профиль деятельности (что выпускает, продает, какие услуги оказывает и т.п.), на каком рынке действует, история создания и развития, интересные случаи из жизни организации и т.п. (1,5–2,5 с.).

## 21.5. Критерии оценки и защита отчета

Защита отчета о прохождении практики проходит в конце второго семестра до начала экзаменационной сессии. Студент должен быть готов ответить на содержательные вопросы по каждой из трех задач практики:

- 1) обсуждение подобранной литературы;
- 2) обсуждение попыток трудоустройства на предприятия с использованием персонального резюме;
- 3) обсуждение работы на предприятии, своих успехов и достижений.

Отчет принимает комиссия в составе преподавателя, ведущего курс «Технология карьеры», и представителей выпускающей кафедры.

Основное внимание комиссия будет обращать на обобщающие выводы студента по итогам практики, приобретенный им практический опыт, оформление отчета, качество профессионального резюме.

## Резюме

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

Практика осуществляется в течение всего второго семестра. По окончании практики каждый студент готовит и защищает отчет о прохождении практики.

В процессе прохождения практики студентом решаются следующие задачи.

1. Составление списка литературных источников по выбранному направлению.

2. Посещение организаций (не менее трех), действующих в выбранном студентом направлении, и сбор информации о них.

3. Прохождение практики в одной из организаций.

Структура отчета.

1. Титульный лист.

2. Резюме, выполненное на компьютере.

3. Список учебной и научной литературы по направлению.

4. Список организаций.

5. Отчет о своем посещении организаций.

6. Отчет о прохождении практики в организации.

7. Подробная информация об организации, в которой проходили практику.

Отчет должен быть оформлен и сдан не позднее середины апреля. Оценка за практику «Технология карьеры» является определяющей для экзаменационной оценки по курсу наряду с рефератом «Моя карьера» и отзывом дипломника о работе первокурсника.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каково назначение практики «Технология карьеры»?
2. Как правильно подготовиться к практике?
3. В чем заключается содержание практики?
4. Каковы требования к оформлению отчета?
5. На что будет обращать внимание комиссия, принимая отчет о практике?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

В фирме по производству мебели объявляется конкурсный набор следующих специалистов: бухгалтера, менеджера, маркетолога.

Вы решили принять участие в конкурсе. В своем выступлении вы должны:

- указать мотивы, побудившие вас принять участие в конкурсе;
- показать свою профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного вы можете принести этой фирме.

## **ВНУТРИВУЗОВСКАЯ СИСТЕМА ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ**

*В человеческих делах, как и в природе, главное внимание должно быть обращено на мотивы.*

И. Гете,  
немецкий поэт, ученый

- 
- 22.1. Институт студенческих лидеров
  - 22.2. Студенческий учебно-научно-производственный отряд «Менеджер»
  - 22.3. Производственные практики
  - 22.4. Дипломное проектирование
  - 22.5. Рейтинговая оценка практической подготовки студента
  - 22.6. Трудоустройство выпускников
- 

Практически перед любым высшим учебным заведением России, особенно в регионах, стоят сегодня острейшие проблемы:

- как приблизить характер обучения студентов к требованиям современной жизни и сократить продолжительность послевузовской адаптации выпускника;
- как дать ему не только хорошие теоретические знания, но и навыки реальной деятельности в мире рыночной экономики;
- как сделать его способным сразу же после учебы в вузе включиться в серьезную практическую деятельность и получить хорошую работу по специальности.

В Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства разработана и в течение ряда лет реализуется Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов вузов, параллельная всему комплексу теоретического обучения.

Ключевыми звеньями проекта являются:

- довузовская система подготовки будущих студенческих лидеров;
- интенсивное введение в специальность на первых курсах;

- включение студента в реальные практические проекты на базе постоянно действующего института студенческих лидеров (ИСЛ) и учебно-научно-производственного отряда «Менеджер»;
- практическая направленность на работодателя производственных практик, курсового и дипломного проектирования;
- рейтинговая система учета, контроля и стимулирования качества практической подготовки студентов в течение всего периода обучения.

## 22.1. Институт студенческих лидеров

Важной составной частью всей внеаудиторной работы является участие студентов в структурах студенческого самоуправления, охватывающих различные формы клубной работы. Ранее вся эта полезная студенческая деятельность осуществлялась без системы, без четких целевых установок, а следовательно, недостаточно эффективно. Реализуемый педагогический проект, имеющий относительно самостоятельное значение в разработанной комплексной системе непрерывной практической подготовки студентов, получил обобщенное название «Институт студенческих лидеров».

Назначением такого института, где все роли исполняют сами студенты, является подготовка лидерского звена студенчества как элитной части молодежи, уходящей в сложный мир реальной практической деятельности.

Конкретными задачами ИСЛ являются:

- разработка и создание самоуправляемой системы формирования, подготовки и самореализации студенческих лидеров;
- создание и постоянное поддерживание на высоком уровне благоприятного психологического климата в студенческой среде, укрепление горизонтальных и вертикальных связей между студентами разных курсов, групп и в самих группах, между студентами и преподавателями;
- создание организационных условий для формирования студенческих фирм по интересам, удовлетворяющих те или иные потребности общества;
- создание реальных практических бизнес-полигонов, позволяющих студентам отрабатывать навыки работы в команде, а также навыки будущей практической менеджерской деятельности.

Все звенья (фирмы) ИСЛ возглавляют сами студенты или аспиранты.



Институт студенческих лидеров работает по пяти основным направлениям развития лидерской деятельности студентов (рис.8).

Факультет делового администрирования объединяет:

- совет старост;
- союз молодежи;
- профсоюзный актив;
- совет общежития.

Факультет менеджмента в науке и бизнесе включает такие студенческие объединения:

- учебно-научно-производственный отряд «Менеджер»;
- студенты в бизнесе;
- молодежный экономический лагерь (МЭЛ);
- молодежный компьютерный центр;
- молодежный социологический центр;
- группа рейтинговой оценки практической подготовки студентов в течение всего периода обучения в вузе;
- клуб выпускников Института экономики и менеджмента;
- фирму «Технология карьеры».

Факультет менеджмента в культуре охватывает:

- художественный совет;
- совет КВН;
- директоров студенческих мероприятий и конкурсов (День института, День посвящения в студенты, «Студенческая весна», «Алло, мы ищем таланты», выпускной бал и др.);
- группу художественного оформления и группу имиджа студентов.

Факультет менеджмента в журналистике — это:

- группа по связям с общественностью (пресса, телевидение, радио, студенты других вузов);
- редколлегия студенческой газеты «Менеджер»;
- литературная группа;
- группа видео- и фотоподдержки.

Факультет менеджмента в спорте занимается подготовкой команд по футболу, волейболу, легкой атлетике и другим видам спорта, а также включает спецгруппу по обеспечению порядка и безопасности на культурно-массовых мероприятиях. Отдельные спортивные группы возглавляют капитаны сборных команд.

Состав участников студенческих фирм подбирают сами студенты — менеджеры этих фирм. Подбирают таким образом, чтобы в



Рис. 8. Структура института студенческих лидеров

фирму входили студенты различных курсов. Тем самым сразу же закладываются условия для будущей ротации и преемственности студенческих менеджеров.

Деятельность студенческих фирм организуется на основе разработанных самими студентами — участниками фирм положений, где сформулированы цели и задачи фирмы, формы ее работы, состав участников и формы контроля качества результатов деятельности. Каждая фирма на основе этих положений разрабатывает и реализует конкретный план своей практической деятельности.

Накапливаемый студентами практический опыт учитывается в течение всего периода обучения студента в вузе рейтинговой оценкой практической подготовки, отражается на экране активности и в дальнейшем — в персональной зачетной книжке практической подготовки студента.

## 22.2. Студенческий учебно-научно-производственный отряд «Менеджер»

Второй год обучения в системе внеаудиторной работы характеризуется участием студентов в работе профильных учебно-научно-производственных студенческих фирм по различным направлениям менеджмента: например, маркетинг, управление персоналом, бизнес-планирование, социология, реклама и пр. Эти группы ведут аспиранты и актив из студентов старших курсов. Таким образом, моделируется командная научно-практическая и консультационная деятельность фирмы.

Деятельность постоянно действующего студенческого учебно-научно-производственного отряда «Менеджмент» предполагает создание студенческих отрядов на экономических кафедрах института. В рамках этих кафедр формируются научно-практические, научно-методические и научно-исследовательские студенческие отряды. Под их патронажем формируются по 2—3 студенческие фирмы.

Студенческая научно-производственная фирма комплектуется следующим образом.

Во главе фирмы стоит студент-дипломник. В составе его команды — студент-первокурсник, студент 4-го и студент 3-го курсов.

Кроме того, в течение года в такой команде могут стажироваться студенты 2-го курса. Второй курс — «плавающий». Студенты этого курса ищут себя, пробуют свои силы в разных направлениях, ста-

жируются, получают консультации — в общем, определяются в соответствии со своими жизненными планами.

### 22.3. Производственные практики

Проводятся соответственно после 3-го и после 4-го курсов в реальных фирмах, организациях, на предприятиях.

В свете изложенной концепции изменена структура мест практики, при этом отдается предпочтение:

- реальным рабочим местам, которые находят сами студенты;
- рабочим местам в структуре студенческих фирм кафедр института.

### 22.4. Дипломное проектирование

На фоне вышесказанного можно говорить о месте и роли заключительной стадии обучения в высшем учебном заведении — подготовке и защите дипломного проекта. По качеству выполнения проекта и его защиты судят об уровне подготовки выпускника, а это, в свою очередь, является важнейшим фактором оценки престижности вуза и трудоустройства выпускников. Общая цель дипломного проектирования — завершить подготовку специалиста в сфере производственного, финансового или кадрового менеджмента, конкретно показать способность решать актуальные для заказчика дипломного проекта проблемы.

Преподаватели высших учебных заведений, входящих в Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента, давно ощущали потребность в обобщении и унификации подходов к процессу дипломного проектирования, необходимость определенной перестройки своего отношения к данной проблеме. Дипломное проектирование — это важная часть всей системы практической подготовки и трудоустройства выпускников.

Дипломный проект по специальности «Менеджмент» предусматривает разработку одной из тем по следующим направлениям менеджмента:

- управление предприятием;
- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление инвестициями;
- управление финансами, бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности;

- управление личным трудом (персональный менеджмент).

Концепция дипломного проекта предполагает следующую структуру.

- Введение (обоснование темы, цели и задачи проекта, характеристика организации-заказчика).
- Основные разделы проекта:
  - теоретические и методические основы изучения проблемы;
  - анализ состояния проблемы на предприятии.
- Проектная часть: рекомендации и мероприятия по решению изучаемой проблемы.
- Дополнительными (но обязательными) разделами проекта являются:
  - экономическое обоснование проекта;
  - правовое обеспечение;
  - компьютерное обеспечение
- Заключение (основные выводы).

Дипломный проект выполняется только на реальной основе для конкретных организаций и по их заказам. Часть дипломных проектов связана с разработкой прикладных проблем собственного вуза или исследовательских проблем, связанных с кандидатскими или докторскими исследованиями аспирантов и преподавателей. Все проекты выполняются только в компьютерном оформлении. При этом 7–10% проектов студенты выполняют в форме научной работы. Речь идет о работах фундаментального, поискового, научного или методологического характера.

В целях повышения качества дипломного проектирования в девятом семестре студентам читается специальный курс «Дипломное проектирование», в рамках которого выпускники отработывают методологические и теоретические подходы к собственному проекту.

Таким образом, в понимании авторов дипломный проект — исследование, близкое по характеру к кандидатской диссертации, дополненное необходимыми проектными разработками, а также их экономическим и правовым обоснованием.

Организационные подходы позволяют резко повысить роль выпускающей кафедры и ее заведующего, а также их влияние на качество дипломного проектирования.

Для допуска дипломного проекта к защите выпускник должен представить заведующему выпускающей кафедрой следующие документы:

- дипломный проект;

- персональное резюме для работодателя (Приложение 5);
- заказ производства на дипломный проект;
- отчет о работе с первокурсником (на одной странице);
- справку с производства о внедрении результатов дипломного проектирования;
- реферат дипломного проекта (на одной странице) для последующей публикации;
- текст доклада перед ГАК;
- иллюстрации к проекту на плакатах и в компьютерном варианте для членов ГАК;
- рейтинг самооценки дипломного проекта;
- отзыв руководителя проекта;
- запрос предприятия на трудоустройство выпускника;
- список публикаций и выступлений на конференциях;
- проект заключения заведующего кафедрой о допуске дипломного проекта к защите.

Состав и содержание этих документов отражают концепцию управления дипломным проектированием и трудоустройством выпускника.

Например, на итоговый государственный экзамен выпускник должен (а он к этому подготовлен всей системой обучения) явиться с заключительным резюме и с запросом на свое трудоустройство от успешно действующей фирмы.

Такая практика организации и управления дипломным проектированием позволяет эффективно использовать материалы дипломного проектирования после завершения работы ГАК.

Например, после защиты дипломных проектов выпускающей кафедрой готовится полная информация для работодателей о всех выпускниках в виде сборника профессиональных резюме с систематизацией по должностям (менеджеры, маркетологи, соискатели работы в экономических службах предприятий, специалисты других направлений) в компьютерном и текстовом вариантах.

Выпускающая кафедра накапливает банк писем-запросов на трудоустройство своих выпускников по сферам и отраслям экономики и по должностям.

Справки о внедрении результатов дипломного проектирования систематизируются и обобщаются.

На выпускающей кафедре остаются и используются в учебном процессе и научной работе плакаты-иллюстрации, а также тексты всех докладов на защите дипломных проектов.

Рефераты защищенных дипломных проектов мы издаем специальными сборниками и направляем как работодателям, так и выпускникам вуза.

ГАК получила возможность проводить качественный отбор дипломных проектов на Всероссийский смотр-конкурс дипломных проектов на основании системы рейтинга, которая включает более 20 основных оценочных показателей. Это реальность проекта, высокая практическая актуальность, экономическое обоснование проекта, использование элементов НИРС, использование компьютерной техники и программ, правовое обеспечение проекта, выполнение проекта в форме НИР, рекомендации к публикации в открытой печати, рекомендации к широкому внедрению, рекомендации на выставки и на конкурсы, к продолжению научных исследований в аспирантуре, наличие публикаций по теме проекта, внедрение материалов, выполнение комплексного проекта. Кроме того, рейтинг проектов повышается за умело и грамотно построенный доклад, исчерпывающие ответы на вопросы членов ГАК и замечания рецензентов, находчивость, оригинальность, интерес к проблеме, владение специальным материалом, качество оформления, разноплановость и разнообразие иллюстраций и т.д.

## 22.5. Рейтинговая оценка практической подготовки студента

Одним из главных механизмов Комплексной системы непрерывной подготовки студентов в течение всего периода обучения в вузе можно назвать рейтинговую систему (РС) оценки практического опыта студентов. Эта система позволяет эффективно оценивать все самостоятельные виды практической деятельности студентов в сфере выбранной специальности, степень их сложности и качество выполнения. Такая система также дает возможность объективной и всесторонней оценки качества практической деятельности студента в течение всего периода обучения и является одним из главных стимулов получения практического опыта и основанием для получения перспективной, интересной работы после окончания вуза.

Методологической основой построения РС является учение о квалитметрии человека в образовании. Квалитметрия человека — измерение его качеств, а рейтинг — это количественная оценка какого-либо качества человека.

Целью внедрения РС является стимулирование приобретения реального практического опыта студентом во время обучения в вузе, а также содействие трудоустройству студентов и выпускников через предоставление работодателям качественной структурированной информации о наличии у студента реального опыта (через систему количественного показателя, отражающего опыт студента в различных сферах практической деятельности).

Основные задачи системы — это:

- оценка приобретения опыта;
- создание конкуренции между студентами и группами;
- стимулирование самоорганизации студентов во время практической деятельности;
- предоставление информации о рейтинге студентов заинтересованным лицам.

Рейтинговая система основывается на том, что вся внеаудиторная практическая деятельность студентов фиксируется в базе данных. То есть каждый студент, выполнив какую-либо работу (это может быть оплачиваемая практика, участие или победа в олимпиадах, занятие художественной самодеятельностью и т.п.), предоставляет информацию о ее результатах. Эта информация заносится в базу данных, и за выполненную работу в соответствии с разработанными шкалами оценок выставляется определенный балл (с учетом коэффициентов за участие в олимпиадах и призовые места). Все виды внеаудиторной деятельности разбиваются на 7 направлений (форм практической деятельности), в которых может проявить себя студент.

■ *Организаторская и управленческая деятельность.* Сюда можно отнести общее руководство проектами, студенческими фирмами, мероприятиями института, а также организаторскую деятельность в их рамках.

■ *Опыт практической деятельности.* Это учебные и производственные практики и оплачиваемая (временная или постоянная) работа.

■ *Научная деятельность* подразумевает участие в научных конференциях и семинарах, в разработке научных программ и в конкурсах научных работ по различным предметам.

■ *Общественная деятельность.* К ней относится участие в политических, экологических, культурных мероприятиях и т.п.

■ *Спортивная деятельность:* занятия в секциях, участие и победа в соревнованиях, получение разряда и др.

■ *Учебная деятельность:* участие и победа в предметных олимпиадах, конкурсах рефератов, курсовых и дипломных проектов, до-



полнительное обучение. Также учитывается в конце семестра и средний балл по предметам.

■ И наконец, *художественная самодеятельность и творчество* включают выступления на концертах, занятия в кружках, группах и коллективах художественной самодеятельности.

Каждым направлением деятельности заведует эксперт, компетентный в данной области и избираемый из числа самых уважаемых студентов старших курсов, уже успевших проявить и зарекомендовать себя в реальных делах. Эксперты РС, выставяющие баллы, оценивают конкретный результат работы, поэтому студенты должны стремиться к получению результата, зная при этом систему представления законченной работы.

Набирая баллы по различным видам деятельности, студент поднимает свой рейтинг в каждом из направлений, а также общий рейтинг. Вместе с рейтингом студента растет и его опыт, а также и заинтересованность в его получении посредством дальнейшей практической деятельности. Таким образом, студент готовит себя к реальной жизни, ведь работодатель заинтересован в получении опытных, всесторонне подготовленных кадров.

База данных обслуживается компьютерной группой, которая отвечает за оперативность, качество и наглядность информации; при этом система оценки и ее результаты должны быть абсолютно открытыми.

Рейтинг студентов складывается из рейтингов по каждому виду деятельности на протяжении всего периода обучения.

Фактический рейтинг (квартальный, семестровый, годовой) определяется по кварталам и учебным годам на основе количественной характеристики результата всех видов деятельности студента в рамках получения практического опыта.

Перед выпуском студента из вуза подсчитывается итоговый рейтинг.

Существует еще и относительный рейтинг — это показатель соотношения деятельности лидеров и всех остальных участников системы. Он рассчитывается путем ежеквартального сравнения результата студентов с максимальным результатом лидера по данному направлению. В зависимости от сравнительного процента студенту присваивается класс (*A, B, C* и т. д.). Эта система позволяет подкрепить рейтинг, выраженный в баллах, объективной сравнительной информацией о том, в каких направлениях студент был наиболее активен.

Для работы по РС необходимо выбрать экспертов по всем указанным направлениям деятельности, из которых создается экспертный совет, необходимый для разработки единой системы оценки, анализа работы системы, принятия решений о нововведениях. Эксперты сами принимают решения о способах работы со студентами.

Студентам необходимо своевременно, в соответствии с требованиями экспертов предоставлять информацию о результатах своей работы.

Компьютерная группа в этой системе играет роль аккумулятора информации, которую она обрабатывает и представляет в наглядном виде.

Группа руководителей направлений осуществляет оперативное руководство практической деятельностью студентов.

Основные принципы РС:

- принцип роста (возможность развития карьеры);
- мотивация (делает тот, кто больше всего в этом заинтересован);
- ориентация на интересы работодателей;
- ориентация на конкретный результат;
- информированность (обратная связь, эффективная, оперативная и объективная информация);
- избираемость лиц, отвечающих за объективность оценок РС;
- преемственность (необходимо учитывать постоянную смену поколений в учебном заведении).

Для популяризации системы следует провести на каждом курсе и в каждой группе разъяснительные занятия, чтобы каждый студент знал о РС, понимал ее важность и значение и стремился принять посильное участие в ее реализации.

Реализация РС обеспечивает комплексную оценку всех самостоятельных видов практической деятельности студентов в сфере специальности, степени их сложности и качества выполнения; дает возможность объективной и всесторонней оценки качества практической деятельности студента в течение всего периода обучения.

Цель рейтинговой системы оценки практического опыта студентов заключается в активизации практической деятельности студента, создании мотивов для их участия во внеучебных реальных практических делах, обеспечении возможности получения практического опыта, достаточного для включения в бизнес-деятельность сразу же после окончания вуза.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- разработка концепции рейтинговой системы оценки внеаудиторной работы;
- классификация всех форм внеаудиторной работы;
- разработка шкалы рейтинговых оценок внеаудиторной работы с учетом их приоритетности;
- создание механизма рейтинговой оценки внеаудиторной работы студентов;
- разработка методической базы для осуществления контроля и оценки внеаудиторной работы студентов.

Выгоды, получаемые от реализации РС, несомненны. Студенты получают возможность проявить творческие, умственные, организаторские способности, отличиться, выделиться, приобрести опыт работы еще в период учебы в вузе, образование более высокого качества и в результате этого получить после окончания вуза лучшее место работы, более высокий заработок.

Фирмы-работодатели, обладая информацией, могут выбирать квалифицированных специалистов, способных творчески мыслить, нестандартно действовать и имеющих уже практический опыт работы (стаж), без особых затрат на поиск высококлассного персонала.

Так как вся система реализуется на базе вуза, то и он имеет свои выгоды:

- повышение своего уровня развития, престижа;
- улучшение качества образования;
- увеличение конкурса при поступлении;
- возможность увеличения бюджетного финансирования, дополнительный приток коммерческого финансирования, что приведет к открытию новых специальностей, проведению курсов переподготовки, повышения квалификации и т.п.;
- дополнительные плюсы при аттестации вуза.

И наконец, наличие в стране грамотных высококвалифицированных специалистов приведет к повышению экономической и социальной стабильности и др.

## 22.6. Трудоустройство выпускников

Конечным ориентиром данного педагогического проекта, его заключительной фазой является не защита дипломного проекта, а трудоустройство выпускника.

Именно на эту задачу нацелены все стадии обучения — от введения в специальность до дипломного проектирования, и даже послепроектная стадия.

Контакты администрации вуза и выпускающей кафедры с работодателями имеют все более прочную организационную основу:

- на 1-м курсе — бизнес-практика, обязательная попытка первокурсника трудоустроиться в хорошую фирму;
- после 3-го и 4-го курсов — экономическая и управленческая практика на местах потенциального трудоустройства по запросам работодателей;
- на 5-м курсе — реальные заказы успешно действующих фирм на разработку дипломных проектов и преддипломную практику и приглашение работодателей на защиту заказанных ими дипломных проектов;
- разработка выпускниками профессиональных резюме, создание компьютерного фонда таких резюме и информирование об этом работодателей;
- направление работодателям сборников рефератов защищенных дипломных проектов;
- приглашение работодателей на встречи с выпускниками, информирование их о достоинствах выпускников Института экономики и менеджмента;
- систематическое изучение потребностей предприятий в менеджерах, экономистах-менеджерах и маркетологах.

Если принять 131 трудоустроенного выпускника в 2001 г. за 100%, то менеджерами работают 28,3%, экономистами (бухгалтерами в банках, в налоговой инспекции) — 19,1, аспирантами и преподавателями — 3,8, занято в строительной сфере — 5,3, в других сферах (инспекторы отделов кадров, программисты, продавцы, коммерческие агенты и т.д.) — 25,9%.

## Резюме

В Институте экономики и менеджмента Пензенского ГУАС разработана и в течение ряда лет реализуется Комплексная система непрерывной практической подготовки студентов в течение всего периода обучения в вузе, параллельная всему комплексу теоретического обучения.

Ключевыми звеньями проекта являются:

- довузовская система подготовки будущих студенческих лидеров;
- интенсивное введение в специальность на первых курсах;

- включение студента в реальные практические проекты на базе постоянно действующего института студенческих лидеров и учебно-научно-производственного отряда «Менеджер»;
- практическая направленность на работодателя производственных практик, курсового и дипломного проектирования;
- непрерывное практическое образование активным погружением обучаемого в будущее экономическое пространство; рейтинговая система учета, контроля и стимулирования качества практической подготовки студентов в течение всего периода обучения;
- ресурсное самообеспечение системы и непрерывный контроль ее результатов.

Назначением института студенческих лидеров, где все роли исполняют сами студенты, является подготовка лидерского звена студенчества как элитной части молодежи, уходящей в сложный мир реальной практической деятельности.

Второй год обучения в системе внеаудиторной работы характеризуется участием студентов в работе профильных научно-производственных студенческих фирм по различным направлениям менеджмента: маркетинг, управление персоналом, бизнес-планирование, социология, реклама и пр.

Эти группы ведут аспиранты и актив из студентов старших курсов. Таким образом, моделируется командная научно-практическая и консультационная деятельность фирмы.

Общая цель дипломного проектирования — завершить подготовку специалиста в сфере производственного, финансового или кадрового менеджмента, конкретно показать способность решать актуальные для заказчика дипломного проекта проблемы.

Одним из главных механизмов Комплексной системы непрерывной подготовки студентов в течение всего периода обучения в вузе можно назвать рейтинговую систему оценки практического опыта студентов. Цель этой системы — эффективно оценивать все самостоятельные виды практической деятельности студентов в сфере специальности, степень их сложности и качество выполнения.

Конечным ориентиром данного педагогического проекта, его заключительной фазой является не защита дипломного проекта, а трудоустройство выпускника.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите ключевые звенья проекта «Комплексная система непрерывной практической подготовки студентов в течение всего периода обучения в вузе».
2. Каковы задачи института студенческих лидеров?
3. Что такое дипломный проект?
4. Назовите цель рейтинговой системы оценки практической подготовки.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определите функции менеджера студенческой фирмы в структуре института студенческих лидеров факультетов:

- делового администрирования;
- менеджмента в науке и бизнесе;
- менеджмента в культуре;
- менеджмента в журналистике;
- менеджмента в спорте.

Часть



## **Основы специальности «Менеджмент организации»**

- **Сушность и содержание менеджмента**
- **Менеджер и его команда**
- **Менеджер: истории успеха**
- **Содержание курса обучения менеджера**



# Глава

# 23

## СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

*Чтобы управлять множеством людей, лучше быть человечным, чем высокомерным, и лучше быть милосердным, чем жестоким.*

Н. Макиавелли,  
итальянский мыслитель  
эпохи Возрождения

- 
- 23.1. Что такое менеджмент?
  - 23.2. История менеджмента
  - 23.3. Функции менеджмента
  - 23.4. Задачи менеджмента
  - 23.5. Методы руководства
- 

В наше время управление организацией представляет сложную работу. Управление фирмой, предприятием предполагает создание условий, при которых достигается эффективное функционирование и развитие производственно-хозяйственной деятельности. Каждый руководитель должен уметь применять знания основ эффективного управления в различных ситуациях. В данной главе рассматриваются основные подходы к определению сущности и содержания менеджмента. Показаны основные задачи, функции и методы менеджмента.

Знакомство с этими вопросами позволит получить представление о том, что такое менеджмент как определенный вид деятельности и какая роль в обеспечении жизнедеятельности организации отводится ему.

### 23.1. Что такое менеджмент?

Понятие «менеджмент» прочно вошло в нашу обыденную жизнь и стало привычным для российской деловой жизни и экономической науки. Сегодня трудно найти наиболее популярный и наименее понимаемый термин, чем «менеджмент». Одни считают менеджмент чем-то непознаваемым, другие видят в нем подобие таблицы умножения, которую можно заучить и применить в любой



ситуации. В реальности же нельзя исходить из какой-то крайности и универсализма [55, с. 32].

Следует отметить, что понятие «менеджмент» впервые стало применяться в американской терминологии еще в 30-х годах прошлого столетия. Слово «менеджмент» использовалось для того, чтобы охарактеризовать способность управленческих работников добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей. Тех, кто особенно хорошо умели организовать работу других, стали называть менеджерами. Постепенно менеджмент стал отражать определенную собирательную функцию деятельности работников администрации, осуществляющих различные виды управления<sup>1</sup>.

Любое общество представляет собой множество разнообразных организаций. Организации бывают производственные, учебные, исследовательские; государственные и частные; большие и маленькие; временные и постоянные.

Рыночные отношения, в которые вступает каждая организация, сопровождаются риском и неопределенностью. Всякая организация может быть представлена как система, встроенная во внешний мир. «На входе» организация получает ресурсы из внешней среды, а «на выходе» возвращает во внешнюю среду созданный ею продукт. Поэтому деятельность любой организации включает три основополагающих процесса, которыми необходимо грамотно управлять:

- получение «сырья» из внешнего окружения;
- изготовление «продукта»;
- передача «продукта» во внешнюю среду.

Эти три процесса очень важны для существования организации. Поддержание баланса между этими процессами, мобилизация ресурсов на их осуществление — вот назначение менеджмента и его основная роль в организации [50, с. 6].

Менеджмент — это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает [13, с. 10]:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме хорошую прибыль;

---

<sup>1</sup> Чудновская С.Н., Чудновская А.Г. Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебно-методический комплекс для студентов дневной и заочной форм обучения с применением дистанционных технологий. Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2002.

- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений, который выявляется на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Менеджмент представляет собой многоплановую деятельность, направленную на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

В учебном пособии «Менеджмент организации» [54] представлены наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента.



Рис. 9. Сущность и содержание менеджмента

В специальной управленческой литературе менеджмент определяется как *процесс*, с помощью которого специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение *функций* планирования, организации, координации, мотивации, контроля, посредством которых менеджеры обеспечивают ус-

ловия для эффективной деятельности организации. Поэтому менеджмент — это еще и *умение* добиваться поставленных целей, управляя ресурсами организации, прежде всего трудовыми. Это является основой для расширения менеджмента как *процесса влияния* на деятельность персонала с целью достижения максимальных результатов.

Основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял умение ставить и реализовывать цели как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей — менеджеры, чья работа состоит в организации и координации всех ресурсов (персонала, капитала, материалов, информации). Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с *органами или аппаратом управления*. В XX в. менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку. Научную основу этой дисциплины составляют знания об управлении, накопленные за тысячи лет практики и представленные в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении, которые позволяют не только своевременно и качественно управлять, но и прогнозировать события и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении решения их на практике.

Понимание менеджмента как *искусства управления* основывается на том, что организация — это сложная социально-техническая система. На ее функционирование воздействуют различные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди — самый главный и самый сложный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания на практике [54, с. 34].

Менеджмент представляет собой гибкую систему предприимчивого и инновационного руководства, способного чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды. Он включает знания, навыки, умения, приемы, операции, процедуры, алгоритмы воздействия через мотивацию, т.е. все то, что входит в понятие социальных и человеческих технологий [55, с. 35].

Термин «менеджмент» в переводе с английского означает «управление», «руководство», что, очевидно, известно теперь даже первокласснику. Раскроем все же англо-русский словарь.

*Manage* — I. Руководить, управлять; уметь общаться; справляться; обьезжать (лошадь); II. Искусство верховой езды.

Вроде бы малоподходящая здесь по смыслу лошадь оказалась на самом деле очень подходящей моделью. Ведь искусство управления лошадью заключается в том, чтобы она не замечала, как ею управляет наездник.

*Management* — I. Управление; умение владеть (инструментом); умение справляться (с работой); II. Хитрость, уловка.

Менеджмент — это не только профессия; это образ мышления, деятельности, жизни.

Кстати, у термина *management* есть еще одно значение, с пометкой «устар.» — осторожное, бережное, чуткое отношение (к людям).

Словарь иностранных слов трактует понятие «менеджмент» как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности [54, с. 11].

## 23.2. История менеджмента

Принято считать, что менеджмент зародился в Древнем Шумере (примерно 5000 г. до н.э.) с появлением письменности, которое привело к образованию особого слоя жрецов-«бизнесменов», связанных с торговыми операциями. За первой управленческой революцией, называемой религиозно-коммерческой, последовали и другие.

1760 г. до н.э. связан с деятельностью царя Хаммурапи, создавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными группами населения. Кодекс Хаммурапи установил юридические нормы определения минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности. Эти принципы действовали более десяти веков, прежде чем другой талантливый организатор не встал во главе Вавилонского государства.

605–682 гг. до н.э. — времена правления Навуходоносора II, когда произошло соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Примерами успешного развития менеджмента можно считать древнеримские легионы с четкой организационной структурой, католическую церковь и государство Ватикан, государство Македония в период правления Александра Великого, когда им был создан штаб по управлению.

К концу XIX — началу XX в. появились работы, в которых впервые были сделаны попытки обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента [54, с. 20].

Основателем школы научного менеджмента был Ф.У. Тейлор — инженер-практик и менеджер. Он и сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих (1911 г., «Принципы научного управления»):

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджером и рабочим.

Отцом классической административной школы управления называли А.Г. Файоля. Он выделил функции управляющих (некоторые применяются и по сей день). Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента [54, с. 21].

### 23.3. Функции менеджмента

Функция (действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента, и в то же время это составная часть любой функции управления.

Функции управления можно условно разделить на общие и специальные. Количество и состав тех и других не определены.

Общие функции присущи любому процессу управления, независимо от размера, назначения, формы собственности организаций. Поэтому их называют общими, а взаимосвязь между ними можно представить круговой диаграммой [54, с. 53].



Рис. 10. Общие функции управления

Рассмотрим содержание этих функций подробнее [54, с. 91].

**Планирование** — стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявления возможностей, условий и факторов.

**Организация**; задача этой функции состоит в формировании структуры системы, в обеспечении ее все более необходимым — персоналом, материалами, оборудованием, финансами.

**Мотивация** — деятельность, цель которой — активизировать людей и побудить их эффективно трудиться для достижения конечных целей.

**Контроль** — управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка, учет и анализ. Контроль — процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

**Координация** — центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

## 23.4. Задачи менеджмента

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов, а также обес-

печение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого числа различных действий, процессов и подпроцессов. В одних организациях ведущее место могут занимать одни процессы, в других — другие.

В связи с этим в задачи менеджмента входит [67, с. 20]:

- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- обеспечение стимулирования работы сотрудников организации путем создания для них лучших условий труда и установление более высокой заработной платы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков и др.

Однако несмотря на огромное многообразие действий и процессов, можно выделить следующие группы функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются объектом управления со стороны менеджмента [9, с. 12].

#### *Управление производством*

Предполагается, что существующие службы менеджмента осуществляют управление переработкой сырья, материалов и полуфабрикатов в конечный продукт.

Менеджер выступает организатором производственных процессов и осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
- управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов;
- управление запасами на складах;
- контроль качества.

#### *Управление маркетингом*

Менеджмент призван увязывать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиента и достижение целей организации.

Для этого менеджер осуществляет управление такими процессами, как:

- изучение рынка;
- реклама;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение созданной продукции;
- сбыт.

### *Управление финансами*

Менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организациях.

Для этого осуществляется:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

### *Управление персоналом*

Связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации.

Кадровая работа менеджера включает следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за труд;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

### *Управление эккаунтингом (ростом)*

Предполагается управление обработкой и анализом финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

### *Управление нововведениями*

Внедрение новых товаров на рынок.

### *Управление стратегией*

Обеспечение выработки долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией.

## 23.5. Методы руководства

Методы управления включают множество разных способов, подходов и приемов, позволяющих целенаправленно и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений.



Методы управления — способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект.

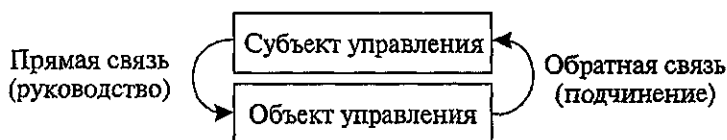


Рис. 11. Схема методов управления

В процессе управления используется множество способов, подходов, позволяющих упорядочить, целенаправить и организовать функции менеджмента. В совокупности они выступают как методы управления.

Основу системы методов составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких подходов, как моделирование, экспериментирование. Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов управления [54, с. 74].

Методы организации современной деятельности людей можно разделить на три группы:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Они оказывают прямое и косвенное воздействие на мотивы поведения, интересы и потребности людей.

#### *Организационно-распорядительные методы*

Это методы прямых приказов, указаний, распоряжений. Руководитель сам однозначно определяет, кому, что, когда делать. Такой метод в наибольшей степени отвечает чрезвычайным ситуациям.

#### *Экономические методы*

Эти методы основаны на стимулировании. Стимулирование может быть как материальным, так и моральным. Руководитель не навязывает свою волю подчиненным, а лишь мотивирует их.

#### *Социально-психологические методы*

Имеют в своей основе учет духовных интересов людей, их психологических особенностей и искусство убеждения.

## Резюме

Организация — группа людей, деятельность которых созидательно координируется для достижения общей цели.

Любая организация реализует три процесса:

- получает «сырье» из внешней среды;
- осуществляет изготовление «продукта»;
- передает его во внешнюю среду.

Для успешного существования организации необходимо поддерживать баланс между этими процессами. Ключевая роль в этом принадлежит менеджменту.

Менеджмент определяется как:

■ деятельность, направленная на достижение намеченных целей путем рационального использования ресурсов организации;

- функция;
- процесс;
- орган или аппарат управления;
- категория людей;
- наука и искусство.

Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но формирование основ менеджмента как науки было предпринято лишь в конце XIX в.

Задачи менеджмента — управление:

- производством;
- маркетингом;
- финансами;
- персоналом;
- эккаунтингом;
- нововведениями;
- стратегией.

Функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Методы управления:

- организационно-распорядительские (приказ);
- экономические (стимул);
- социально-психологические (убеждение).

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какова роль менеджмента в организации?
2. Проанализируйте различные определения понятия «менеджмент» и покажите их взаимосвязь.
3. Назовите базовые школы менеджмента.
4. Назовите основные задачи менеджмента и кратко охарактеризуйте их.
5. Раскройте содержание функций менеджмента.
6. Можно ли из перечня функций менеджмента выделить главную?
7. Как будет вести себя руководитель, выбирая тот или иной метод управления?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Как вы считаете, менеджмент — это больше наука или искусство? Попробуйте определить, на что полагаются известные вам менеджеры: на опыт, интуицию или на теорию.
2. Что вы знаете об истории менеджмента кроме того, что узнали из данной главы?
3. На основе того, что вы узнали о менеджменте, попробуйте определить те качества, которые необходимы эффективному менеджеру.

### Ситуация

Даны три варианта действий преподавателя, рассказывающего о предстоящей конференции.

1. *Господа, через две недели состоится конференция, на которой каждый из вас должен выступить с докладом. Выступление должно занять не более 5 минут. В конце этой недели вы должны предоставить мне готовые доклады, чтобы я с ними заранее познакомился. Темы докладов я вам сейчас продиктую.*

Здесь сначала дается распоряжение, затем подробно разъясняется задача студентов и как ее выполнять. Отмечается обязательность выполнения. Кроме того, будет осуществляться контроль.

2. *Уважаемые студенты, через две недели состоится конференция. Кто желает, может подготовить доклад, примерно на 5 минут. Все выступившие получают освобождение от зачета. Темы можно согласовать со мной. Желательно, чтобы доклад был готов к концу этой недели.*

В этом случае преподаватель разъясняет, что нужно сделать тем, кто будет участвовать в конференции. Студентам предоставляется право самим выбрать темы. А все выступившие получают в дальнейшем преимущества.

3. *Ребята, я думаю, вы в курсе, что через две недели проводится конференция. Каждый из вас может показать свои способности. На ней будут при-*

*существовать представители разных фирм — это ваши потенциальные работодатели. Заинтересуйте их своим выступлением, покажите, что именно вы им нужны. Я думаю, это поможет вам в дальнейшей карьере. Темы докладов вы можете выбрать сами. Если есть вопросы, я готов их выслушать.*

В данном случае разъясняется задание, его актуальность таким образом, чтобы студент понял, что это выступление — шанс, подаренный судьбой. Студент может выбрать тему, интересную именно ему.

Определите, какой метод руководства применяется в каждом из вариантов. Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

# Глава

# 24

## МЕНЕДЖЕР И ЕГО КОМАНДА

*Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере.*

К. Маркс

- 
- 24.1. Новые условия деятельности менеджера
  - 24.2. Соответствие избранной специальности
  - 24.3. Модель качеств менеджера
  - 24.4. Команда менеджера
  - 24.5. Лидерство
- 

Наверняка каждый из вас хочет стать эффективным менеджером. Но знать только основы науки управления вовсе недостаточно. Менеджер должен обладать определенными качествами, обусловленными его специфической деятельностью.

Пройдет много лет, прежде чем вы с уверенностью скажете, что обладаете качествами эффективного менеджера. Но начинать работать над собой следует уже сейчас. Данная глава поможет вам нарисовать психологический портрет менеджера.

### 24.1. Новые условия деятельности менеджера

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Чем же занимается управленец, что является содержанием его труда?

По мнению опрошенных руководителей [50, с. 30], это прежде всего:

- планирование и анализ выполнения плана;
- подбор, расстановка и непосредственная работа с кадрами;
- организационно-распорядительская и финансовая деятельность;

- контроль работы и работников;
- контроль исполнения решений и др.

Менеджера можно сравнить с настройщиком рояля, который проверяет, достаточно ли натянуты струны, может ли инструмент (а в нашем случае — предприятие) воспроизводить хорошую музыку [77, с. 332].

Сердцевиной современного менеджмента являются человеческие ресурсы, поэтому менеджер, обеспечивающий взаимодействие человека и организации, должен знать и постоянно отслеживать, с одной стороны, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и, с другой — какие параметры окружающей среды воздействуют на включение работника в целенаправленную деятельность организации [50, с. 36].

Содержание труда менеджера определяется тем, что он, опираясь в той или иной мере на свою команду или лидеров коллектива, осуществляет руководство организацией (отделом), планирует, организует и направляет ее деятельность на выполнение плана. Он несет личную ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

В обобщенном виде понятие «руководитель» может быть сведено к трем аспектам [50, с. 31]:

- принятие решений относительно того, что нужно сделать;
- налаживание сотрудничества между людьми;
- обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленных целей.

Так что же делает, производит менеджер? Свои решения. И так, менеджер — человек, который принимает решения и несет за них ответственность.

## 24.2. Соответствие избранной специальности

Специфика труда менеджера предопределяется наличием у него способностей к управленческой деятельности. Каждый человек должен знать свои потенциальные возможности (интеллектуальные, личностные, индивидуально-психологические). Обычно самому трудно оценить свои способности. Людям свойственно либо завышать, либо (реже) занижать их. Следует также помнить, что способности не остаются неизменными, их можно развить, но можно и утратить. Чтобы оценить свои способности, можно использовать тесты, которые помогут и оценить себя, и сравнить свой результат

с желательным для выбранной вами профессии [46, с. 13–14]. Также может быть использован метод самооценки. Чтобы определить свои сильные и слабые стороны, нужно записать их по отдельности в двух колонках.

Мои сильные качества	Мои слабые качества
Умение управлять людьми	При неудачах быстро впадаю в уныние, расстраиваюсь
...	...

Этот метод поможет вам осознать свои недостатки, а также обнаружить качества, которые могут стать предпосылкой развития личности. В большинстве случаев основным фактором, предшествующим успешной деятельности предпринимателя, является отсутствие знаний о потенциальных возможностях своей личности.

Ниже приводится необходимый перечень самых общих требований к менеджеру<sup>1</sup>:

- наличие управленческих способностей;
- соблюдение законов и моральных норм;
- высокий уровень интеллекта;
- наличие творческих способностей;
- способность к долгосрочному планированию;
- изобретательность и способность к инновациям;
- умение работать с людьми.

Приведенный перечень далеко не исчерпывает всех требований, которые предъявляются к эффективному менеджеру.

Также можно выделить качества, которые по своей сути носят психологический характер:

- последовательность в суждениях;
- большая сила убеждения;
- отсутствие боязни трудовых проблем;
- коммуникабельность;
- гибкость в мышлении и поведении;
- осторожность в обязательствах;
- принципиальность и честность;
- готовность к риску.

<sup>1</sup> Розанова В. Человеческий фактор в предпринимательстве // Управление персоналом. 1999. — № 5.

Этот перечень можно было бы продолжить. Следует указать и на те качества менеджера, которые являются психологическими противопоказаниями к этому виду деятельности:

- не может решать реально возникающие противоречия, связанные с достижением поставленных целей и взаимодействием людей;
- не имеет личного авторитета;
- совершает действия и поступки, снижающие уважение к своей личности;
- терзается внутренними сомнениями;
- проявляет большую тревожность;
- боится неудач и рискованных действий;
- непоследователен в своих поступках;
- позволяет себе неопределенные и осторожные высказывания;
- недостаток творческого подхода.

В книге «Технология карьеры» В.А. Поляков предлагает профессиограмму, где желательность указанных свойств личности для данной профессии оценивается по трехбалльной шкале (+ + — требуются в ярко выраженной форме; + — требуются; 0 — не являются необходимыми).

Соответствие свойств личности должности

Свойства личности	Должности									
	Руководитель предприятия	Предприниматель-индивидуал	Руководитель в сфере государственного управления	Главный бухгалтер	Специалист по сбыту и продажам	Специалист по рекламе	Консультант по управлению	Научный работник	Преподаватель	
1. Терпимость	+	+	+	0	+	+	+	+	++	
2. Искренность	+	+	0	0	+	+	0	0	++	
3. Самоконтроль	++	++	+	++	+	+	+	+	++	
4. Педантизм	+	+	++	++	+	0	+	++	+	
5. Воля	++	++	+	+	++	+	+	+	+	
6. Любознательность	+	+	+	+	+	+	++	++	++	
7. Интуиция	++	++	+	+	++	++	++	++	+	



Окончание

Свойства личности	Должности								
	Руководитель предприятия	Предприниматель-индивидуал	Руководитель в сфере госуправления	Главный бухгалтер	Специалист по сбыту и продажам	Специалист по рекламе	Консультант по управлению	Научный работник	Предоаватель
8. Аналитический склад ума	+	+	+	++	+	+	++	++	+
9. Способность к выполнению рутинной работы	0	+	++	++	+	+	+	+	+
10. Экономическое чутье	++	++	+	+	++	++	+	0	0
11. Способность к лидерству	++	+	++	+	+	0	0	0	0
12. Коммуникабельность	++	++	+	+	++	++	+	+	++
13. Самообладание	++	++	++	+	++	0	0	+	+
14. Внимательность	++	++	+	++	++	++	++	+	+
15. Память	+	+	+	++	+	+	++	++	++
16. Богатство воображения	+	+	0	0	+	++	+	++	+

### 24.3. Модель качеств менеджера

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

Руководитель должен оберегать права подчиненного, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем. Решившись, действовать быстро, так как благоприятный случай выпадает редко и его надобно ловить. Не возноситься при удаче и не падать духом от неудач — приметы твердого и непреклонного ума.

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

Нужно уметь точно определять, кому что можно поручить. Хитрых надо избегать больше, чем злых, ибо если злые что-нибудь захотели сделать, то не сумеют скрытно, замыслы же хитрых очень трудно отгадать. Дисциплина и наказания вызывают доверие к начальству и надежду на возможные награждения. За непомерную строгость ненавидят, снисходительность вызывает презрение».

Во всех развитых странах мира господствует убеждение, что основа любой фирмы — высококлассные менеджеры. Менеджеру необходимо фундаментальное образование, но не только оно. В настоящее время, по сравнению с 1960 г., количество студентов американских университетов, изучающих секреты предпринимательской деятельности, возросло примерно в 40 раз. Уже сейчас большинство американских менеджеров, приглашаемых в крупные компании, имеют научную степень [7, с. 34].

Но настоящее приобщение к тайнам менеджмента начинается непосредственно в фирмах. Отныне удел новых работников — постоянная переподготовка и самообразование или «самоозарение», как выражаются японцы.

Принцип «Если хочешь стать менеджером, стань им» — означает прежде всего, что каждый управленец, особенно молодой, сам отвечает за свой профессиональный рост. Чем выше по иерархической лестнице поднимается менеджер, тем в большей степени его подготовка должна носить самостоятельный характер.

В книге «Курс для высшего управленческого персонала» одна из классификаций требований к руководящему персоналу содержит следующие качества [50, с. 35].

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

Сюда же добавляются большая выдержка, крепкие нервы и целенаправленность; дружелюбие, приветливое, но решительное обращение с людьми.

Д. Данветт (США) приводит следующие требования к руководителю: культура речи, общий интеллект, широта информации, умение разносторонне мыслить, практичность мышления, коммуникабельность, способность письменного общения, энергичность, решительность, располагающий к себе внешний вид, умение влиять на окружающих, способность воспринимать пример других, умение побуждать окружающих, потребность быть вожаком, стремление к знаниям, уверенность, оригинальность в работе, лояльность и терпимость поведения, сопротивление нажиму извне, организаторские способности, умение планировать, быть специалистом, быть политически и социально осведомленным.

Ф. Тейлор утверждал, что хороший управляющий должен иметь следующие качества: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье. В то же время Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего всеми девятью качествами.

А вот как трактуется перечень качеств, присущих хорошему руководителю, в книге Б. Карлофа «Деловая стратегия»: хороший руководитель — это человек экстравертный, открытый, любознательный; восприимчивый на результат; решительный; критически настроенный; опытный, терпеливо относящийся к ошибкам; обаятельный; внушающий доверие и энтузиазм; спокойный; готовый выслушать других; добросердечный и внимательный; свободный от предрассудков; смелый; невозмутимый; гибкий; готовый способствовать развитию других.

Руководитель «Дженерал моторс» в 1970-е годы Р. Герстенберг предъявлял к руководителям такие требования, как компетентность; достоинство и высшая ответственность во всех делах; чувство нового и умение рисковать; чувственность и подвижность; высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом.

Многие специалисты, изучающие труд управленцев, приходят к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения помогают предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера.

Исследование М. Вудкока и Д. Френсиса позволило им выделить одиннадцать основных факторов, которые, очевидно, будут

влиять на управленческую деятельность в ближайшее десятилетие [11, с. 18]:

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. «Эрозия» традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственно устаревания. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Типичный управленец, менеджер в развитой капиталистической стране — это прежде всего предприимчивый человек, который умеет преодолевать трудности, любыми средствами обеспечивать выполнение задач предприятия и умеет сглаживать конфликты с подчиненными, смягчать основные противоречия между интересами предпринимателя и персоналом.

Классифицировать качества современного менеджера можно исходя из конкретных критериев. Эти критерии определяются следующими различными сферами деятельности менеджера [50, с. 40].

1. Общая организационно-управленческая сфера деятельности (организация, фирма, предприятие).
2. Социальная сфера деятельности (коллектив).
3. Производственная сфера деятельности (производство, основная деятельность фирмы, организации).
4. Сфера личности менеджера.

Основные сферы деятельности, интересов менеджера можно представить в виде пирамидки нанизанных на прочный стержень кубиков.

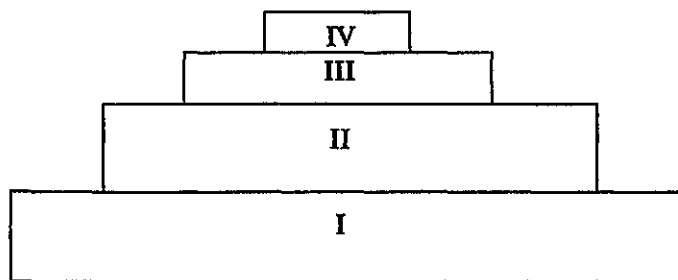


Рис. 12. Основные сферы деятельности менеджера:

- I — организационно-управленческая сфера; II — социальная сфера;  
III — производственная сфера; IV — сфера личности менеджера

Отсюда общая модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, каждое из которых предназначено для управления вышеназванными сферами его деятельности.

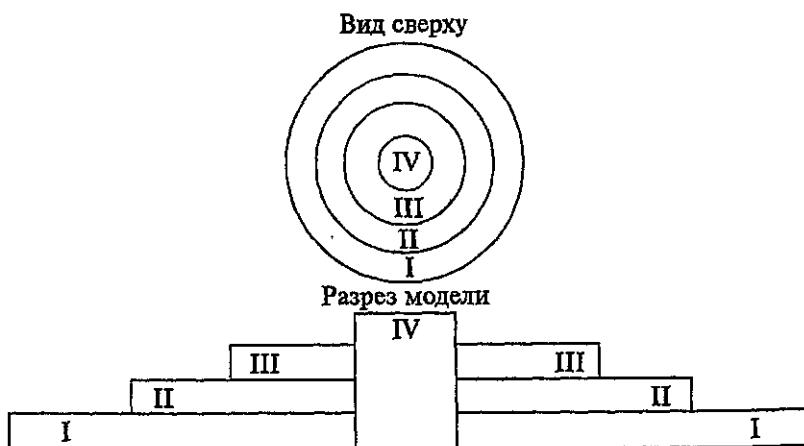


Рис. 13. Интегрированная система (модель) качеств менеджера:

I — организационно-управленческая модель;

II — социально-психологическая модель;

III — производственная модель;

IV — самоменеджмент, умение управлять самим собой

Рассмотрим смысловое значение указанных сфер деятельности и соответствующих им моделей качеств менеджера [50, с. 42].

*Критерий первый (обобщенный).* Менеджер — руководитель всех сфер жизнедеятельности коллектива. Этому критерию соответствует организационно-управленческая классификация, отражающая общие управленческие требования к менеджеру:

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

*Критерий второй.* Менеджер — руководитель и организатор производства. Отсюда разработана производственная классификация таких качеств менеджера, как умение управлять производством.

№ п/п	Основные блоки требований к руководителю производства	Содержание критерия	Критерии второго уровня
1	Организация эффективной системы управления предприятием (фирмой)	Умение создать и поддерживать высокоэффективную систему управления предприятием (фирмой)	1.1. Организационно-правовая форма хозяйствования 1.2. Организационно-функциональная структура управления 1.3. Информационное обеспечение системы управления 1.4. Организация работы аппарата управления, функциональных служб 1.5. Распределение функций в системе управления 1.6. Должностные инструкции 1.7. Организационные процедуры 1.8. Системы контроля исполнения решений
2	Обеспечение стабильного экономического положения производственного коллектива, умение извлечь прибыль экономическими методами	Понимание сущности экономических понятий и показателей, умение влиять на них экономическими и другими методами в условиях рыночной экономики	2.1. Прибыль и рентабельность 2.2. Производительность труда 2.3. Выполнение плана по выпуску законченной продукции и по номенклатуре заказанных изделий 2.4. Материальное стимулирование 2.5. Финансовое состояние, бухгалтер, налоги 2.6. Умение планировать работу в условиях рыночной экономики 2.7. Экономическая подготовка производства

*Критерий третий.* Менеджер — руководитель, воспитатель и организатор коллектива людей. А это сфера уже социальная. На этой основе разработана социально-психологическая классификация такого качества менеджера, как умение руководить трудовым коллективом.

№ п/п	Основные блоки требований к руководителю производства	Содержание критерия	Критерии второго уровня
1	Условия труда	Умение создать необходимые условия труда	1.1. Механизация ручного труда 1.2. Санитарно-гигиенические условия 1.3. Санитарно-бытовые условия 1.4. Общественное питание 1.5. Режим труда 1.6. Охрана труда и техника безопасности 1.7. Противопожарная безопасность
2	Жилищно-бытовые условия	Умение обеспечить нормальные жилищно-бытовые условия	2.1. Обеспечение жильем, детскими садами и яслями 2.2. Обеспечение транспортом 2.3. Коммунальное обслуживание 2.4. Организация отдыха и лечения
3	Морально-психологический климат	Умение создавать хороший морально-психологический климат в коллективе	3.1. Авторитет руководителя 3.2. Умение убеждать 3.3. Наставничество 3.4. Культурно-массовая работа 3.5. Текучесть кадров 3.6. Удовлетворенность работой, мотивация персонала
4	Трудовая и исполнительская дисциплина	Умение обеспечить трудовую и исполнительскую дисциплину	4.1. Контроль исполнения решений 4.2. Требовательность к подчиненным



Но умение менеджера управлять производством, трудовым коллективом и в целом фирмой не может быть эффективно реализовано, если менеджер не сможет руководить сам собой — это *четвертый критерий*.

№ п/п	Основные блоки требований к руководителю производства	Содержание критерия
1	Личная организованность	Способность жить и работать по системе
2	Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением
3	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться
4	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей
5	Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда
6	Формирование и реализация жизненных целей	Умение формулировать жизненные цели и добиваться их реализации

## 24.4. Команда менеджера

Одним из важнейших аспектов эффективной работы коллективов является проблема подбора ближайших помощников главного менеджера, создание из них некоего мозгового центра организации.

Итак, что же такое команда менеджера? Ведь просто группа подчиненных работников — это еще не команда, а только набор отдельных личностей. Внутри такой группы ее участники могут преследовать разные цели [50, с. 78].

Команда — это не просто совокупность индивидов, а качественно новая категория.

Команда — это особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся; коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Именно общность целей — наиболее важное условие формирования команды.

Команда может добиться гораздо большего, чем суммы достижений отдельных людей. Коллектив однажды назвали «самым мощным орудием, известным человеку».

<sup>9</sup> Введение в специальность «Менеджмент организации»

Люди могут получать удовлетворение от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать для себя стимулирующую и творческую среду.

Создать команду нелегко. Это требует времени, методичности и упорства: нужно построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный воодушевляющий климат. Команда живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Одна из отличительных черт команды — сильное чувство общности.

Высокоэффективные команды определены как имеющие следующие характеристики [50, с. 79]:

- имеют хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- отличаются высоким качеством и высоким выходом продукции;
- имеют высокую степень удовлетворенности своей деятельностью;
- члены таких команд хорошо сотрудничают друг с другом;
- в таких командах хорошо сбалансирован состав в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;
- менеджеры таких команд пользуются большим уважением благодаря примеру, который подают члены команды;
- имеют высокую степень автономности;
- способны быстро учиться на собственных ошибках;
- хорошо ориентированы на клиента, потребителя;
- имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением;
- участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

Менеджеры создают свои коллективы в силу ряда причин:

- коллективный подход — признак сильного и решительного стиля управления;
- стрессовые ситуации уменьшаются, если братья за решение проблемы сообща;
- вырабатывается больше идей, и инновационная способность возрастает;
- лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы;
- успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения;
- благодаря взаимодействию членов команды могут быть достигнуты созидательность и новизна;
- команды могут рисковать в большей степени, чем индивид, т.е. у команды больше навыков и ресурсов, ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

Модель шести факторов командной работы представлена на рис. 14.

Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества. Чем полнее команда удовлетворяет

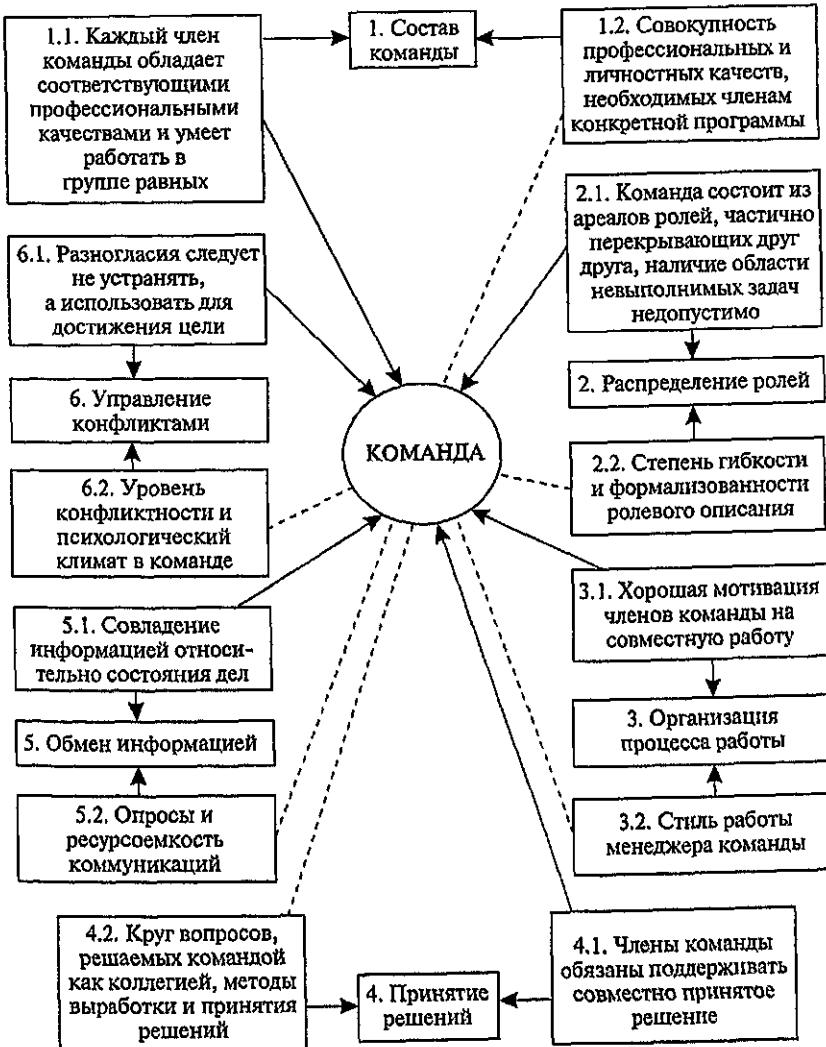


Рис. 14. Модель шести факторов командной работы

← Основные требования к работе в команде с точки зрения факторов анализа (как должно быть)  
 - - - Черты, определяющие вариантность состояний анализируемых факторов и соответственно специфику конкретной команды

потребности своих членов, тем она крепче и жизнеспособнее. Вот что, в частности, привлекает людей, вступающих в команду: безопасность, чувство локтя, индивидуальность, гордость, признание.

## 24.5. Лидерство

Эффективность работы команды во многом зависит от самого главного человека в команде — лидера.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером [9, с. 67].

Истинные лидеры всегда настойчивы и упрямы хотя бы потому, что желают самого лучшего для себя, для своей организации, для своих работников.

При этом всегда нужно помнить, что члены управленческой команды, как и участники оркестра, работая в поте лица, не отбывают повинность, а преисполнены творческого вдохновения.

Лидеру как раз и нужно умение пробуждать в людях воображение, раскованность в мыслях, стремление к самым высоким вершинам [77, с. 31].

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот.

Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях [9, с. 374].

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Порученец	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению

*Окончание*

Менеджер	Лидер
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

## Резюме

Содержание труда менеджера определяется тем, что он осуществляет руководство организацией (отделом), планирует, организует и направляет ее деятельность на выполнение плана. Он несет личную ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

Руководитель отвечает:

- за принятие решений относительно того, что нужно сделать;
- налаживание сотрудничества между людьми;
- обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленных целей.

Требования к менеджеру:

- эффективное управление собой и своим временем;
- способность прояснить свои личные ценности;
- четкое определение как собственной цели, так и цели выполняемой работы;
- самосовершенствование (саморазвитие);
- способность решать проблемы быстро и эффективно; изобретательность;
- предпочтение навыков влияния на окружающих прямым приказом; освоение новых подходов к персоналу;
- умелое использование людских ресурсов;
- умение помочь другим;
- умение создавать и совершенствовать группы.

Основные сферы деятельности, интересов менеджера:

- организационно-управленческая сфера;
- социальная сфера;
- производственная сфера;
- сфера личности менеджера.

Модель качеств менеджера:

- компетентность;
- организаторские качества;
- деловитость;
- политическая культура;
- работоспособность.

Команда менеджера во многом определяет эффективность его деятельности.

Команда — особым образом сформированный и управляемый коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью.

Наиболее эффективна деятельность менеджера, если он обладает качествами лидера. Лидер команды — менеджер играет уникальную, ключевую роль в работе коллектива.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что является содержанием труда управленца?
2. Что такое руководство?
3. Что является конечным продуктом труда менеджера?
4. Назовите свойства личности, подходящие для профессии руководителя (модель качеств менеджера).
5. Что должен уметь руководитель?
6. Каковы основные сферы деятельности интересов менеджера?
7. В чем заключается умение эффективно управлять собой?
8. Какие характеристики присущи высокоэффективной команде?
9. Что привлекает людей, вступающих в команду?
10. Лидер и менеджер — это слова-синонимы?
11. Какие качества необходимы менеджеру-руководителю всех сфер жизнедеятельности коллектива?
12. Что должен уметь менеджер, чтобы эффективно руководить коллективом?
13. Можно ли считать отмеченные качества исчерпывающими или многое осталось в тени?
14. Проанализируйте наличие данных качеств у известных вам руководителей.
15. Какого руководителя выбрали бы вы: человека или робота? почему?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из двух оставшихся качеств. Какая из ситуаций наиболее типична?

2. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? почему?

3. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от целей организации? почему? Зависит ли поведение лидера от характера специализации этой фирмы? Приведите примеры.

4. Предположим, вас назначили руководителем (формальным лидером) группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

## МЕНЕДЖЕР: ИСТОРИИ УСПЕХА

*Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди.*

А. Морита,  
основатель фирмы «Сони»

---

25.1. Зарубежные менеджеры

25.2. Отечественные менеджеры

25.3. Женщины-менеджеры

---

Любая область деятельности человека — медицина, культура, образование, техника и т.д. — имеет свою историю. Знать прошлое — значит понимать настоящее и уметь предвидеть будущее.

Знание истории управления играет большую роль в формировании профессионального сознания менеджера, развитии у него чувства ответственности, навыков стратегического и широкомасштабного мышления.

В западной литературной традиции существует жанр, почти неизвестный у нас, — «история успеха» (*success story*). Это не холодное объективное изложение биографии человека, добившегося многого в жизни, а отображение тех качеств, благодаря которым он достиг победы.

Данная глава рассматривает истории успеха наиболее известных зарубежных и отечественных руководителей.

### 25.1. Зарубежные менеджеры

С конца XIX в. в капиталоемких отраслях промышленности стали создаваться гигантские объединения со сложной структурой. Однако они редко управлялись эффективно. Примеры эффективного управления тогда давали компании «Стандарт ойл», «Дженерал электрик» и «Дюпон де Немур», но их опыт практически не изучался в России. Пропагандировалось в основном наследие Тейлора и Форда, а не творцов корпоративного менеджмента, которые до-



бились выдающихся, а главное — долговременных результатов. В эту плеяду входил и *Альфред Причард Слоун* (1875—1966).

Деловая карьера Слоуна, родившегося в штате Коннектикут в семье зажиточного торговца чаем, началась после окончания в 1895 г. Массачусетского технологического института. Сначала он работал чертежником-конструктором на небольшом шарикоподшипниковом заводе в г. Ньюарке (штат Нью-Джерси), затем инженером в компании по производству холодильного оборудования. Но фирма обанкротилась, и тогда Слоун убедил своего отца стать совладельцем завода, куда поступил после института. Вскоре завод стал их семейным предприятием, а бразды правления перешли к сыну. Руководя фирмой, Слоун прошел хорошую школу управления, также он основательно изучил производственную, финансовую и коммерческую стороны автомобилестроения, которым мечтал заняться.

Слоун прекрасно видел достоинства и недостатки «Дженерал моторс» и предлагал Дюранту — президенту корпорации сделать управление более централизованным и ответственным, учредить единую бухгалтерию, провести инвентаризацию, но корпорация и без того давала доход, и Дюрант игнорировал его предложения. Большой потерей явился уход опытного менеджера Уолтера Крайслера. В «Дженерал моторс» воцарился хаос и растерянность, что привело к резкому падению акций. В 1920 г. Дюрант ушел в отставку, а президентом стал Пьер Дюпон.

В 1921—1922 гг. усилиями Слоуна и подобранной им команды менеджеров удалось навести порядок в пошатнувшихся финансах корпорации, закрыть убыточное производство тракторов, свернуть дорогостоящее строительство и списать многомиллионные потери.

В 1923 г. Дюпон передал Слоуну пост президента. Новому руководству требовалось не только добиться выживания корпорации, наладить получение прибылей и оправдать доверие акционеров, но и повести борьбу с компанией «Форд моторс».

Он сформировал высшее звено менеджмента и придал ему властные полномочия. При совете директоров были созданы финансовый и исполнительный комитеты, а также комплексный отдел, занимающийся снабжением, сбытом, рекламой, научными разработками. Формировались горизонтальные и обратные связи.

Основными предпосылками хорошего менеджмента Слоун считал разграничение обязанностей и координацию действий. Он подчеркивал важность научного подхода к управлению, при котором осуществляется сбор всей возможной информации по тому или

иному вопросу, а план его решения разрабатывается посредством мозгового штурма.

К неотъемлемым качествам менеджера Слоун относил умение создать рабочую группу, способную принимать взвешенные решения, потребность советоваться со специалистами, умение концентрироваться на существе дела. Как и Тейлор, он придавал решающее значение системе и организации, но никогда не утверждал, что при хорошей системе можно достичь результатов даже с посредственными сотрудниками [79, с. 120].

Психологии внутрифирменных отношений Слоун придавал исключительно важное значение, видя в умении менеджеров сотрудничать с подчиненными и друг с другом решающее условие успеха.

В корпорации строились отношения на основе партнерства владельцев капитала, менеджеров и рабочих; имелась хорошо разработанная программа поощрений.

Добившись впечатляющих успехов, Альфред Слоун не стал таким же популярным, как Генри Форд (главная историческая заслуга которого — внедрение поточного, или конвейерного, метода сборки автомобилей, но которому пришлось усвоить принципы управления Слоуна, чтобы не остаться на обочине). Слоун целиком сосредоточился на служебных обязанностях. Он добровольно оставил пост президента корпорации в 1937 г. в возрасте 62 лет из-за прогрессирующей глухоты, так как считал, что руководителю не следует демонстрировать свои физические недостатки.

Его работа в «Дженерал моторс» на этом не закончилась. Слоун стал председателем совета директоров, получил почетную должность главного менеджера, а в 1945–1958 гг. возглавил попечительский совет Онкологического института, финансировавшегося корпорацией. Он вышел на пенсию в 1956 г. и в феврале 1966 г. скончался на 91-м году жизни.

Под руководством Слоуна компания «Дженерал моторс» с начала 1930-х годов стала лидером американского автомобилестроения, и созданный им тип крупной автомобилестроительной компании стал классическим для XX столетия, при том что в США автомобилестроение нередко служит образцом менеджмента для других фирм и отраслей. А сформулированные им качества менеджера можно назвать катехизисом делового человека нашего времени.

Прежде всего это следующие свойства [79, с. 122]:

- умение управлять — постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;

- приверженность к фактам — неустанный поиск истины;
- открытость мышления — стремление к беспристрастному анализу;
- смелость — готовность идти на риск, рассчитав его цену;
- справедливость — уважение прав других людей и организаций;
- принципиальность — стремление отстаивать свою точку зрения;
- лояльность — готовность пожертвовать личным в интересах дела;
- движение вперед — создание условий для лучшего выбора.

Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей, доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем, признана самой конкурентоспособной страной в мире, занимает лидирующие позиции по уровню социальной политики и качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусити, Хонда, Морита и др.

Будущие основатели компании «Сони» *Масара Ибука* и *Акио Морита* познакомились в конце войны 1941–1945 гг. Они были членами специальной проектной группы, работавшей над созданием приборов теплового наведения. Блестящий тандем Акио Мориты, отвечавшего за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому неизвестную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Начало фирме «Сони», тогда еще называвшейся «Токио телекоммуникайшенз инжиниринг корпорейшн», положила основанная в 1946 г. мастерская по переделке радиоприемников.

Акио Морита родился в Японии, в одном из самых благородных и старинных семейств, изготовителей сакэ.

Его отец, полагая, что Акио займет когда-нибудь его место, решил обучать сына коммерции с самых ранних лет жизни; при этом он всегда повторял: «Не думай, что если ты наверху, ты можешь командовать всеми вокруг».

Его мать происходила из древнего самурайского рода и знала толк в традициях, но она воспринимала все новое. Так в их доме появилась радиола, с которой и началось увлечение Акио новой аппаратурой. Вскоре он отдавал все свободное время этому хобби, мастеря электроаппаратуру по журнальным схемам. Отметки в школе оставляли желать лучшего, но он все же решил поступать в высшую школу на отделение естественных наук.

Для этого он целый год корпел над учебниками и упорно занимался, чтобы сдать экзамены по предметам, не изучавшимся в школе.

Своей специализацией он выбрал физику, чем немало огорчил отца, который хотел видеть его экономистом.

Во время войны Акио Морита — офицер ВМС, работает в специальной проектной группе, где и знакомится с талантливым инженером Масару Ибука. В этой группе Морита прошел хорошую подготовку как управляющий, заботясь о подразделении.

После войны Морита и Ибука продолжают работать вместе, но уже в интересах мирного населения. Они начинали работу в условиях сильного дефицита, но решили создавать товары, которые ни одна фирма не делала до того. Началось все с коротковолновой приставки к радио.

А далее история известна: «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками — неременный атрибут современной молодежи — тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты. Совместно с голландским концерном «Филипс» фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи, диск заменил пластинку. Наконец, «Сони» создает технологии телевидения с высокой четкостью изображения.

Любая новаторская компания должна проводить в жизнь наступательную стратегию: открывать рынок новой продукции и захватывать на нем сразу же максимальную долю, чтобы не быть вытесненными конкурентами. О таких компаниях говорят, что они просто вынуждены стать гигантами.

В конце 1960-х «Сони» занимает одно из первых мест среди мировых производителей бытовой электроники. Некогда молодая и динамичная фирма завершила свое превращение в крупнейшую монополию [39, с. 16].

Вот несколько мнений Мориты о менеджменте [29, с. 45].

- Искусство менеджмента представляет собой нечто неуловимое, о чем не всегда можно судить по сегодняшним финансовым результатам. Они могут быть прекрасными, а компания спустя какое-то время погибнет. Необходимы капиталовложения в будущее.

- Главные показатели способностей менеджера — как он организует работу людей и насколько эффективно он добивается результатов от каждого из них, объединяя в единое целое.

- Хорошие результаты в менеджменте получаются как бы сами собой, если работник добровольно и с энтузиазмом следует за руководителем ради их достижения.

Морита говорил: «Самая важная задача менеджера состоит в том, чтобы установить нормальное отношение с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба» [39, с. 191].

Работая с людьми, Морита понял, что они трудятся не только ради денег. Чтобы их стимулировать, он делал их членами семьи и обращался, как с самыми уважаемыми. В трудовых отношениях он достиг такой степени равенства, что в «Сони» не видели разницы между «синими» и «белыми» воротничками. Он считал, что не следует взваливать всю умственную работу на руководство и сводить труд работников нижнего звена только к физической работе. Следует создавать в компании атмосферу самомотивации и самостимулирования.

Рационализм по-японски, в том числе и по-«Сони-менеджменту» — это предоставление «человеку работающему» возможностей для самовыражения, реализации своих способностей. На сегодняшний день такой вид рационального управления считается наиболее высоким уровнем работы, своего рода показателем экстракласса и требует от руководителей соответствующего мышления, а также подготовки.

И еще одна особенность «Сони-менеджмента». В самой Японии отношение к формам и методам так называемого семейного или коллективного управления неоднородно. По мере становления и развития компании в ее стиле все больше проявлялись черты и философия единого предприятия. Кратко их можно выразить следующим образом.

Работники компании — это не инструмент для достижения целей, а коллеги и помощники. Если не удастся создать дух единой команды, никакие, особенно долговременные, цели не будут достигнуты.

«Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах» (А. Морита) [29, с. 44].

Для создания семейного духа используются самые разнообразные формы и методы, которые со временем отражают реальность: «компания — это мы, а мы — это компания».

Создание и поддержание такого духа представляет собой своеобразное и сложное искусство, не терпящее фальши и маскарада. Акио Морита, обладая соответствующими способностями, овладел этим искусством и обогатил его своей профессиональной деятельностью.

Акио Морита умер в октябре 1999 г. Компания тогда занимала второе место на рынке бытовой электроники, а слова «Сделано в Японии», ассоциировавшиеся ранее с плохим качеством, сегодня воспринимаются как синоним лучшей продукции.

*Ли Якокка.* Это имя знакомо, как утверждают опросы общественного мнения, 93% американцев [81, с. 5].

Ли Якокка родился 15 октября 1924 г. Уже будучи подростком, он по воскресным дням работал во фруктовом-овощной лавке, принадлежащей греку Димми Критису. Он вставал до рассвета, чтобы успеть добраться до оптового рынка и доставить в лавку товар. Критис платил ему 2 доллара в день, плюс такое количество фруктов и овощей, какое он мог дотащить до дому после 16-часового рабочего дня.

Уже в девятом классе Ли Якокка понял, что умение контактировать с людьми — это «все и вся».

В университете он пришел к выводу, что его специальность — это организация производства. Помимо инженерных и экономических дисциплин, он в течение четырех лет изучал в Лихейском университете также психологию и патопсихологию. Он несколько не иронизировал, когда утверждал, что эти предметы были, вероятно, самыми ценными из университетских дисциплин. Ему приходилось гораздо больше пользоваться этими дисциплинами в обращении с ловкачами в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с шайбами и болтами при конструировании автомобилей [33, с. 72].

В результате учебы он научился довольно быстро распознавать характер людей. Как правило, он мог сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как значительная часть работы менеджера — это нанимать пригодных для дела новых работников.

Еще до окончания университета у него возникло желание работать в компании «Форд». Этому не способствовало предложение учиться в аспирантуре, он подал заявление в Принстонский университет, досрочно защитил диссертацию и только в августе 1946 г. был принят в компанию «Форд» в качестве инженера-стажера. Но ему больше нравилось работать с людьми, а не с машинами, его интересовал маркетинг. И он оставляет работу в компании и получает маленькую должность служащего, ведающего продажей автомобилей. Искусством торговли он овладел постепенно, пока оно не стало его второй натурой. После нескольких лет работы в сфере сбыта

Ли пришел к выводу, что правильно сделал, оставив инженерную работу. В сфере сбыта творилось главное действо, и ему нравилось быть в его центре.

К 1955 г. Ли продвинулся до поста помощника управляющего сбытовой конторой Филадельфийского округа. Продажи моделей «Форд» в 1956 г. шли вяло, Филадельфийский округ был на последнем месте. Тогда Ли пришла идея продавать автомобили в рассрочку на 3 года. Покупатель первоначально оплачивал 20% стоимости, а затем ежемесячно в течение трех лет погашал свой долг в размере 56 долларов. План «56 за 56» взмыл, как ракета. За 3 месяца округ занял первое место по продаже автомобилей. План «56 за 56» стал составной частью маркетинговой стратегии фирмы для всей страны. В награду за идею ему дали повышение, и в возрасте 36 лет он стал генеральным управляющим крупнейшего сбытового округа второй по величине в мире автомобильной компании. Вместе с тем он был практически неизвестен. Половина работников фирмы «Форд» не знала, кто он такой, а другая половина не могла правильно произнести его фамилию.

Ли Якокка говорил, что если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся. «Мне как менеджеру самое большое удовольствие доставляет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть» [82, с. 79].

Он всегда считал, что менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей.

Для менеджера Якокки проблема активизации «человеческого фактора» была и остается одной из центральных в его деятельности руководителя.

«Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать», — пишет он в своей книге «Карьера менеджера».

И еще одна мысль Якокки не может оставить никого равнодушным: «Если позиция японского рабочего выражается вопросом «Чем

я могу помочь?», то позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка «Это не мое дело» [81, с. 17].

Ли считал, что ключ к успеху не в информации, а в людях, нетомимых, работающих, которые стремятся делать больше, чем от них требуется, стараться помочь людям лучше выполнять возложенные на них обязательства.

Можно в чем-то соглашаться с Якоккой, в чем-то нет, но взглянуть по-новому, непредвзято на его принципы управления, его философию организации хозяйственного процесса сегодня отнюдь не бесполезно.

В 1970 г. Ли Якокка становится президентом компании «Форд». Он предложил программу сокращения себестоимости продукции, которая ставила целью снизить операционные затраты на 50 млн долларов по каждой из областей: нарушение графика, сложность конструкции изделий, издержки, связанные с дизайном, и устаревшие методы хозяйствования — все это смогло бы увеличить прибыль на 40 %, даже не продавая ни на один автомобиль больше.

Ли на посту президента пришлось приучить себя к новому стилю работы. Недельный распорядок сохранился, выходной посвящал семье, воскресный вечер отдавал составлению плана на предстоящую неделю, того же требовал от подчиненных, потому что считал, что «темп, взятый боссом, превращается в темп всей команды» [81, с. 121].

Работа сблизила Ли с Генри Фордом — человеком, имеющим кучу недостатков и больше всего опасавшимся сильной личности рядом с собой. И когда Ли выступил перед группой из сотни крупнейших банкиров и биржевых экспертов вместо Генри, который был пьян, то эта речь стала «началом конца» Ли.

В 1975 г. Форд начал из месяца в месяц осуществлять задуманный им план уничтожения Якокки, и вскоре последний соглашается занять пост президента корпорации «Крайслер».

Очень скоро Ли сделал вывод, что оказался он на борту тонущего корабля: компания состояла из скопления малых герцогств, каждое из которых управлялось своим сюзереном. Конструкторский отдел не поддерживал связи с производственным. Производственники строили автомобили, не интересуясь мнением сбытовиков. Не было финансового контроля. Не было команды. Две трети покупателей недовольны автомобилями фирмы» [81, с. 179].

Ли ввел правило, смысл которого заключался в том, что автомобиль строился только по заказам дилера. И уже через пару лет ком-



пания избавилась от сбытового запаса и наладила производство только по заказам дилеров. Система приобрела целостность.

Следующим его шагом становится сколачивание команды. Ли привлек сюда из компании «Форд» всех известных ему способных менеджеров, маркетологов, конструкторов. Так возродилась компания «Крайслер».

В дальнейшем было много взлетов и падений, но сегодня главное дело Ли Якокки — корпорация «Крайслер» — входит в тройку крупнейших предприятий США.

«Председатель Билл» — так подчиненные зовут джентльмена, которому уже за сорок, но жестами и повадками он сильно напоминает своевольного подростка. А между тем он один из самых богатых людей на земле. Это *Уильям Гейтс*.

Звезда Гейтса не взошла на небосклоне американской экономики, а взлетела. Еще 10 лет назад он — всего лишь один из капитанов компьютерной индустрии США. 20 лет назад — известен как хороший специалист в области программирования. А началось все 30 лет назад, когда в его школе появилась первая ЭВМ.

Учился он не блестяще, но обладал потрясающими способностями: прочитав трехстраничный текст один раз, он пересказывал его наизусть. По математическому тесту он получил самый высокий балл — 800 (из 800 возможных).

В 13 лет он написал свою первую программу, а уже в 15 он и его друг Пол Аллен написали программу по рационализации уличного движения, за которую они получили 20 тыс. долларов.

После школы Гейтс поступил в Гарвард на экономический факультет, но страсть к компьютерам вынудила его временно покинуть университет.

Билл Гейтс и Пол Аллен стали вместе разрабатывать программы и, то добиваясь впечатляющих результатов, то прогорая дотла, в конце концов нашли свою нишу в бизнесе.

В 1975 г. они открывают свою фирму — «Майкрософт». С тех пор детище Гейтса развивается строго по вертикали.

Что же помогло ему стать тем, кем он является сегодня? Природные способности? Да, конечно, но сколько людей, обладающих не менее чудесными способностями, не реализовали себя! Наверное дело не в «количестве» ума, а в «качестве» и в способностях личности использовать интеллектуальные возможности в нужное время в нужном месте.

Билл Гейтс не изобрел персональный компьютер, но в нужное время он бросил все свои способности, все свое упорство, все деньги на то, что бы компьютеры стали более миниатюрными, удобными, с мощным программным обеспечением.

Чтобы сохранить положение лидера компьютерной индустрии, Билл работает не покладая рук и не позволяя корпорации расслабиться. «Каждый день, когда я прихожу в офис, я спрашиваю себя: мы все еще хорошо работаем? опередил ли кто-нибудь нас? Что мы можем сделать для совершенствования своей продукции?» — пишет Гейтс в своей книге «Дорога в будущее». Его рабочий день длится не менее 13 часов, выходной — воскресенье. «Я работаю очень много, так как я люблю свою работу. Я не трудоголик, мне нравится заниматься и другими вещами, но работа мне очень интересна» [20, с. 28–39].

Трудолюбие делает людей несколько равнодушными к себе: Билл Гейтс до сих пор питается в близлежащем к офису fast-food кафе, одевает то, что ближе к руке, у него нет своего самолета, хотя с его деньгами он мог бы иметь эскадрилью.

Его состояние отойдет нескольким благотворительным фондам, а дети получают лишь незначительную сумму. По этому поводу он сказал: «Привычка к излишеству развращает человека, а самодисциплина, наоборот, очень полезна. И я не хочу, чтобы груз огромных денег калечил личности моих детей» [20, с. 24–30].

Вот несколько советов Билла Гейтса, которые помогут сделать деятельность менеджера более эффективной [12, с. 28]:

1. Тщательно выбирайте поле вашей деятельности. Работа должна радовать. Трудно добиться успеха без искреннего энтузиазма.
2. Будьте осторожнее в выборе сотрудников. Вам нужна сильная команда, так как посредственная команда ведет к посредственному результату, как бы хорошо она ни управлялась.
3. Создайте обстановку для повышения производительности труда.
4. Четко объясните сотрудникам, в чем заключается успех и как они должны оценивать свои достижения. Цели должны быть реалистичными.
5. Любите людей и учитесь с ними общаться.
6. Учите работников делать работу лучше, чем делаете ее вы сами. Передавайте им свой опыт.
7. Укрепляйте высокий дух в коллективе. Повышайте чувство значимости работника.
8. Сами участвуйте в исполнении проектов.
9. Не меняйте своих решений. Потратьте время и соберитесь с мыслями, но примите твердое решение.

10. Ясно скажите, чьим требованиям должны удовлетворять люди: вашим или вашего босса.

Билл Гейтс еще далеко не завершил своей карьеры, а о нем уже сказали: «Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти как предприниматель, отчасти как торговец, но обязательно — как гений...».

## 25.2. Отечественные менеджеры

Специфика национальной культуры занимает особое место в системе современного менеджмента.

Так, В.О. Ключевский пишет, что «...расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великоросское авось».

Чаадаев видел проявление противоречивости русского характера в следующем: в деспотизме, жестокости, национализме, анархизме (внутренней свободе), доброте, человечности, мягкости, сострадании, универсализме.

Г. Дилиганский указывает на такие социальные установки современного русского архетипа, как терпеливость, приоритет духовного над материальным, экстенсивность, широта русской природы; предрасположенность к ожиданию чудесного и внезапного преобразования жизни; экстравертность; потребность в некоем внешнем «образце», подсказывающем, куда надо идти; способность впитывать инородные культурные образования или отвергать их, защищая свою самобытность («устойчивая неустойчивость») [33, с. 54].

Все эти стороны характера заслуживают того, чтобы их учитывать при изучении истории успеха российского управленческого опыта.

Среди выдающихся русских хозяев прошлого можно назвать Морозовых, Рябушинских, Хлудовых, Третьяковых, успешно работавших на российском рынке во второй половине XIX — начале XX в.

Ярким представителем этой плеяды был *Тимофей Саввич Морозов* — глава товарищества «Савва Морозов, сын и К<sup>о</sup>», представлявшего к 70-м годам XIX в. огромный текстильный комбинат с численностью 10 тыс. работников.

Морозовский текстильный комбинат помимо 6 собственных текстильных производств располагал 9 вспомогательными предприя-

тиями, включая чугуно- и медеплавильные заводы, кирпичный и газовый заводы, химические лаборатории, механические мастерские. Производство обеспечивалось торфоразработками на собственных «лесных дачах» общей площадью 36,5 тыс. га. Товарищество владело сетью магазинов оптовой и розничной торговли во всех крупных городах России, имело конторы в Ливерпуле, поставляло товары в Персию, Турцию, Монголию и Китай.

Столь широкие масштабы деятельности обусловили сложную систему управления, включавшую подразделения и агентуру на местах для изучения рынка и механизмы внесения необходимых изменений в производство.

Первой и основной составляющей управленческой концепции главы товарищества директора-распорядителя Тимофея Морозова являлся личный организаторский труд хозяина, добросовестность и личная ответственность за дело как предпринимателя, так и его работников.

Морозов связывал руководящие функции с правильной организацией и эффективной постановкой дела, осуждая тех руководителей, «которые оказались выставляющие свою амбицию и ведущие себя как начальники, а не занимающиеся серьезным делом». Морозов считал, что хозяин несет большую ответственность за дело, чем наемный работник, и его работа более эффективна. Там, где позволяли условия, в частности, на строительных работах, он предпочитал ставить «возможно большее число артельщиков-хозяев, а не рабочих, что и будет на первое время лучше для порядка, а после те же самые работники превратятся в толковых артельщиков». Использование авторитарных методов управления зависело от уровня руководителя, но в любом случае начальственный тон как форма проявления пустых амбиций считался недопустимым. В таких случаях «большое дело замедляется начальственным тоном», — писал Морозов. Сам он считал необходимым вежливое обращение к служащим, используя выражения типа «Мне кажется, лучше было бы», «Прошу приказать», «Я бы полагал» и т.д. [28, с. 119–120].

Координация и контроль, осуществлявшиеся Морозовым, не исключали обсуждения вопросов с сотрудниками перед принятием конечных решений. Морозов мог признать свою неправоту и поддерживать предложение несогласного с ним служащего. Требуя подчинения, он при этом во многих случаях мотивировал свои распоряжения, объяснял их. Успех дела для Морозова, даже в большей степени, чем на развитии предприятия, основывался на добросовестности предпринимателя и особенно на высоком качестве продукции.

В борьбе за добротность продукции Морозов придавал огромное значение материальному наказанию за низкое качество и поощрению отличной работы.

Высокое качество тканей, нормальная работа предприятия во многом зависели от дисциплины, поддержание которой было постоянной заботой управляющих. Вообще, дисциплина для рабочих, тем более вчерашних крестьян, представляла огромную проблему. Стремление Морозова обеспечить работу по правилам, по графику, борьба с пьянством требовали значительных усилий.

Большое значение директор товарищества придавал подбору кадров, формированию отношений с работниками, обеспечению условий труда. Морозов принимал в первую очередь на работу людей молодых и семейных, ожидая от них большей ответственности и большего прока. Высоко оценивались способности к обучению. Много внимания Морозов уделял фабричной школе, запретив отпускать из нее учеников, не закончивших весь курс. На фабрики предпочитали брать прошедших ученичество.

Делу Морозов отдавал всего себя. Конечно, ему, выходцу из той же социокультурной среды, что и его рабочие, было нелегко склонять, по выражению В. Рябушинского, «упрямую и обуреваемую соблазнами голову перед заповедями Христа» [28, с. 122].

Но именно духовные ценности «старой веры», подкрепляемые тенденциями новой эпохи организации фабричной промышленности, способствовали формированию управленческой концепции, основанной на принципах личной ответственности, добросовестности и стремления к высокому качеству как гарантии сбыта.

Деятельность Тимофея Морозова, как и многих других предпринимателей, доказывала принципиальную возможность развития системы управления, реальность модернизации на основе православных духовных ценностей, совмещаемых с использованием адаптированного опыта индустриальных стран.

Но такие люди жили не только в прошлой России. Умные и предприимчивые умельцы существуют и в наше время. Один из них — *Владимир Викторович Довгань*.

Этот человек не отмечен правительственными наградами, но это тот человек, который стремится делать честный бизнес; это тот человек, который является одним из пионеров цивилизованного предпринимательства в России. Это тот человек, который любит людей и старается жить для них.

Владимир Викторович Довгань родился 30 июля 1964 г. в поселке Ерофей Павлович Сковородинского района Амурской области, в рабочей семье. Отец Владимира — Виктор Семенович Довгань, был паровозным машинистом, мать Раиса Васильевна работала буфетчицей.

В школе Довгань учился посредственно. Плохо обстояли дела с русским языком, а вот по физике и математике Володя успевал. Несколько неудачных столкновений с более сильными ребятами привели Довганя в спорт. Спасительным представлялся бокс, и Довгань поступил в секцию бокса, в дальнейшем Володя занялся греблей.

Владимир Довгань считался одним из самых перспективных молодых гребцов страны и входил в сборную СССР. Спорт оказал большое влияние на характер Володи.

Стремление к совершенству, нагрузка через силу, стремление к цели, стремление наверстать упущенное в случае неудач, дисциплина, режим — эти качества впоследствии сыграли свою роль в бизнесе, которым занялся Довгань.

В 1982 г. Довгань поступил в институт, но проучиться пришлось всего полгода, затем он пошел служить в армию. После армии Владимир вернулся в институт, где его ждала работа в комсомоле и стройотрядах.

Довгань перевелся на 5 курс вечернего отделения института и начал работать мастером на ВАЗе. Ему повезло в том, что он встретил уникальных рабочих — слесарей. Было очень жаль, что эти люди, имея на плечах инженерную голову и золотые руки, не оценивались по достоинству в то время.

Появился опыт работы с людьми. Прав у мастера было мало, а обязанностей много; пришлось искать возможности стимулирования рабочих за пределами официальных прав.

Довелось Владимиру принимать участие в конкурсе на должность начальника цеха. По наивности он думал, что может занять это место, имея уже определенный опыт работы мастером. Конкурентом Довганя был родственник кого-то из высшего начальства. Молодому, энергичному и перспективному Владимиру дорога была закрыта. Под руководством нового начальника работать он не хотел и перешел на стройку.

Параллельно работе постоянно шла учеба в институте. После окончания института Довгань покинул завод навсегда.

Некоторое время Владимир был тренером в организованной им школе восточных единоборств, но неожиданно возникла идея открыть цех по производству хрустящего картофеля. 10 октября 1990 г.

был зарегистрирован кооператив «Пландем». В начале работы кооператива офис был в квартире Довганя. После совещаний на кухне за чаем было принято решение переименовать кооператив в фирму «Дока» и зарегистрировать ее как малое предприятие. У фирмы появился офис, наняли своего юриста, и у телефона, как в солидной организации, села секретарша.

На ходу определялись формы взаимоотношений с подчиненными: специальной управленческой и экономической подготовки у членов команды Довганя не было.

Рост коллектива привел к изменению служебных отношений. Были созданы отделы — производственный, конструкторский, снабжения. Был назначен офис-менеджер.

Неоднократно Довгань приобретал для своих сотрудников машины и квартиры за счет фирмы. Он считал, что у хорошего работника голова не должна болеть о бытовых проблемах. К своим коллегам, увлекающимся работой в фирме, Довгань относится с большой теплотой и вниманием, понимая, что один в поле не воин.

Команда Довганя продолжала искать другие перспективные направления развития фирмы: в бизнесе очень важно не останавливаться на каком-либо одном направлении, а развиваться в нескольких.

Рассматривались вопросы изготовления маслобоен и сыроделен, производства оборудования для кафе и закусовых, оборудования для хот-догов и пиццы [62, с. 77].

В процессе работы Довгань пришел к выводу, что успех в бизнесе может быть достигнут безусловно, если приниматься за такое дело, которое до этого никто не делал: организовали экспресс-доставку товаров на дом, привлекли к этой работе студентов, которые без регламента в свободное время могли осуществить эту работу.

В «Доке» придерживались мнения, что настоящих управленцев может выявить только практика, поэтому решили набирать молодых работников и воспитывать их уже в процессе работы в фирме. Периодически подбором кадров занимался сам Владимир Викторович, выясняя у претендентов, к чему они стремятся: стать исполнителем со стабильной заработной платой — это одно, а вот если кандидат в качестве примера видел перед собой Форда или Рокфеллера — это другое дело, к таким проявляется повышенный интерес.

После кризиса 1994 г. «Дока» взяла крен на производство продуктов. Кризис потихоньку остался позади. Фирма «Дока» из Тольятти переехала в Москву. В Москве Довгань решил посоветоваться с бывшим директором ВАЗа Виктором Николаевичем Поляковым, который в свое время прекрасно управлял крупным предприятием.

После трехчасовой беседы Довгань ушел окрыленный, но важно еще и то, что, будучи уже довольно крупным руководителем, он не пренебрег консультацией у более старшего и опытного человека.

После всех перипетий было решено начать новый бизнес: производить водку. В первые полгода фирма выпустила 10 отличных сортов водок различной жесткости. А встала задача выпустить примерно 70 различных водок и настоек. Бизнес окреп.

У Владимира Довганя существует несколько принципов, которыми он руководствуется на протяжении всей жизни [62, с. 80]:

- служение людям;
- утверждение, что плохих людей не бывает. Просто люди занимают не свое место. А вот найти человеку соответствующее его данным место — это и есть задача управленца;
- забота о людях. Правильная организация труда людей, справедливое и своевременное стимулирование, ясные перспективы ведут к высокой производительности и полной отдаче сил;
- сплоченная команда — это подбор единомышленников, создание оптимального психологического климата в коллективе;
- единоначалие;
- лидер должен во всем показывать личный пример: в работе, дисциплине, одежде, речи и т.п.;
- руководство на местах — это посещение отдельных участков работы, беседы с рабочими, периодическое наблюдение за процессом производства;
- делегирование полномочий.

С фирмой Довганя сотрудничают примерно 130 заводов. Завтра эта цифра может значительно увеличиться. Благодаря этому торговец не будет «дергаться» по поводу того или иного товара, ему не нужно будет носиться в поисках складов, где зачастую находится залежалый товар. За такой формой производства и торговли будущее. Владимир Викторович понимает, что знания специалистов и менеджеров устаревают быстро. Поэтому в фирме постоянно проявляется забота о работниках, пополнении ими необходимых знаний. Еженедельно в фирме ведут семинары экономисты, ученые и известные зарубежные предприниматели.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что знак качества — это «Довгань».

Толковые менеджеры нужны и в политике. В питерско-путинском клане *Сергей Борисович Иванов* — фигура едва ли не самая пассивная, невзирая на всю внешнюю сдержанность.



Главный идеолог новой российской государственности, Сергей Иванов родился 31 января 1953 г. — как все ближайšie соратники Путина, в простой ленинградской семье. Именно такое происхождение во многом определило судьбу страны сегодня: нами правят люди, воспитанные средним советским классом. Небогатым, здравомыслящим, практичным и очень советским. Ибо на них-то в конечном итоге и держалась страна — на инженерах, врачах, учителях и военных.

До совершеннолетия сына семья жила в коммунальной квартире. Отца Иванов потерял рано, мать всю жизнь проработала на ленинградских предприятиях инженером-оптиком. Сейчас ей 78 лет.

Иванов — единственный из путинцев стопроцентный гуманитарий. Выбор вуза был predetermined — филфак ЛГУ. В отличие от филфака московского, готовившего в те годы главным образом невест для дипломатов, на ленинградский мог вполне поступить хорошо подготовленный школьник, в особенности юноша.

А дальше карьера Сергея Иванова шла по накатанной колее. Не общался с иностранцами, занимался общественной работой, не избегал субботников и спортивных мероприятий, с блеском переводил идеологичнейшие тексты. Второй иностранный язык был у него шведский, и его он знает не хуже английского.

Когда Иванову предложили идти во внешнюю разведку, он согласился.

Сергей Иванов женат, жена — москвичка, у них двое сыновей.

Образование у бывшего секретаря Совбеза, а нынешнего министра обороны высшее чекистское (в 1975 г. он окончил Высшие курсы КГБ в Минске, а еще через шесть лет — 101-ю школу Первого Главного управления КГБ).

С середины 90-х годов Иванов возглавляет Департамент анализа, прогноза и стратегического планирования ФСБ. Это элитарное и весьма закрытое подразделение, там анализируют и прогнозируют не только развитие известной конторы, речь идет о стратегии развития страны.

Главные угрозы для национальной безопасности России Иванов обозначил с присущей ему четкостью и откровенностью.

Главная внутренняя опасность — федерализация, распад, самоволие местных властей, панацея от этих «болезней» — жесткая властная вертикаль [53, с. 74]. Иванов по-своему очень прогрессивен, в особенности для генерал-лейтенанта: он всерьез озабочен сокращением ненужных ведомств, собирается разгонять штабных генералов, которые дальше МКАД не выезжают, — но о профессиональной армии он говорит весьма осторожно, ничего не обещая.

Шансы Иванова на успех весьма велики. С такой оппозицией, как олигархи, с такой прессой, с такими партиями, как в сегодняшней России, власть может смело считать, что конкурентов у нее нет.

### 25.3. Женщины-менеджеры

В древности один мудрец от имени мужчин сказал: «Мы правим миром, а женщины — нами»<sup>1</sup>. Сегодня, в третьем тысячелетии, это высказывание приобретает новый смысл, поскольку в последнее время отмечается значительное укрепление позиции женщин в системе общественных отношений.

В истории России и других стран мира многое определяли женщины. Были и долго правившие страной императорские особы. За честь державы смело вступались и дворянски гордая кавалерист-девица Надежда, и простая крестьянка-старостиха Василиса. Наши бабушки и матери на своих хрупких плечах вынесли все тяготы военного лихолетья и доставшейся после него разрухи.

Какая женщина втайне не мечтала обладать красотой, изяществом и гибкостью ума Клеопатры, мужеством Жанны д'Арк! Сколько восхищения вызывает до сих пор русская просветительница княгиня Е.Р. Дашкова! У всех на устах имена и фамилии женщин-политиков Индиры Ганди, Маргарет Тэтчер, Валентины Матвиенко и многих других.

Многие уверены, что женщина и бизнес — это два несовместимых понятия. «Женщины не умеют рисковать», — говорят мужчины, но все чаще отдают должное женской интуиции, от которой зависит многое в наше нестабильное время. Сегодня никого не удивит женщина — министр обороны, женщина — министр иностранных дел, руководитель солидной фирмы.

Но все же для общественного мнения весьма характерно то, что каждое новое появление женщины на уровне высшего руководства представляется чуть ли не как сенсация. При этом сама личность женщины вызывает повышенное внимание и воспринимается более критично, чем любой мужчина. Поистине горькая правда заключена в афоризме, что по сравнению с мужчиной женщина должна быть вдвое лучше, чтобы добиться вдвое меньшего.

Используя свои внутренние творческие способности, наблюдая за тем, что нужно для улучшения каждодневной жизни, проявляя

<sup>1</sup> Хохлова Т.П. Выявление гендерских аспектов менеджмента — фактор повышения эффективности управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2.

женское упорство в осуществлении своих планов, женщины могут добиться очень многого в деловой сфере, и примером тому могут служить женщины-руководители, которые смогли одолеть все тяготы управленческой деятельности и достичь успеха.

В истории многих стран власть женщин зачастую с подозрением и недоверием рассматривается даже сторонниками гендерского подхода. Уже применительно к правлению женщин-императриц XVIII в. оценка далеко не столь положительна. Многие авторы отмечают, что на троне женщине фактически приходилось брать на себя мужскую ношу и вести себя соответственно. Этим с них частично снимается вина за ошибки в правлении, за часто сомнительную историческую роль.

Между тем опыт XVIII в. — ключевой в истории отношений женщин и власти, и не оценив его по достоинству со всех сторон, нельзя представить себе перспективы участия женщин в управлении. Этот опыт уникален, ибо в течение более 70 лет именно женщины осуществляли высшую власть в государстве<sup>1</sup>.

В отличие от мужчин женщины всегда обладали меньшей «сознательностью» и, начиная с деревни XIX в., больше думали о личном, чувствуя, что на это имеют право: вопрос воспроизводства семьи и тем самым — нации. Мужской модернизации сверху всегда противостояла женская модернизация снизу: грошовые приработки у барина при царе и мелкая торговля модной одеждой в туалете «Детского мира» при советской власти.

Следует отметить, что уровень представленности женщин в исполнительных органах власти, куда перемещается все больше управленческих функций, очень низок. С 1990 г. правительство Российской Федерации менялось 6 раз, и если даже в его состав входили женщины, то не более двух. Однако в конце 1997 г. представительство женщин несколько повысилось<sup>2</sup>.

В условиях растущей непредсказуемости — как в общественном развитии, так и в политике — все большее значение приобретает не волевой принцип постановки и достижения определенных целей, а создание имиджа, провоцирующего на определенные отношения к данному руководителю, растормаживающего его активность, заставляющего продемонстрировать свои возможности, пойти на согласованную деятельность, что может дать лучшие результаты, чем

<sup>1</sup> Ионов И. Н. Женщина и власть в России: история и перспективы // *Общественные науки и современность*. 2000. № 4.

<sup>2</sup> Кочкина Е. В. Женщина в российских органах власти // *Общественные науки и современность*. 1999. № 1.

последствия агитации или принуждения. Так «мужской» волевой принцип руководства сменяется «женским».

О том, выигрывает ли политическая культура от растущего вовлечения прекрасного пола в обсуждения государственных проблем, можно поразмышлять. Хотя, с общемировой точки зрения, раздумывать не о чем — разумеется, выигрывает. Мир за пределами бывшего СССР стал все же терпимее, разумнее, гуманнее, благодарить за что в немалой степени следует политически активных дам. А конкретно тех женщин, которые хоть заслуживали порой прозвища «железные леди», на самом деле приносили в современный миропорядок утраченный мотив благородства и достоинства, не говоря уж об интуиции, о способности слушать и понимать. А пресловутая «железность» — в сущности, это не что иное, как безупречная неоспоримая логика, а заодно и воля к последовательному позитивному действию.

*Клеопатра*, возможно, самая легендарная женщина мира, о которой известно многое и... не известно ничего. Еще старик Шекспир пытался разгадать загадку «славной по отцу» — так переводится имя Клеопатры с греческого. А.С. Пушкин также не оставался равнодушным к прелестям египетской царицы и дал свою версию ее неотразимости. Клеопатра, несмотря на прославленную в веках чувственность, воспитывалась на пергаментах сокровищницы знаний — Александрийской библиотеки — и, как видно, сумела сполна воспользоваться мудростью веков, став образованнейшей женщиной своего времени<sup>1</sup>.

Орлеанская дева, национальная героиня Франции *Жанна д'Арк* возглавила борьбу французского народа против английских захватчиков и в 1429 г. освободила Орлеан от осады. Ее деятельность повлияла на результаты Столетней войны (1337–1453).

В 1762 г. в Санкт-Петербурге произошло событие, рационально объяснить которое историки безуспешно пытаются до сих пор. 28 июня город ликовал так, как если бы христианам удалось вновь водрузить крест над собором Святой Софии в Константинополе. На самом же деле с престола был свергнут законный российский император, родной внук Петра Великого, и на троне оказалась женщина, не имевшая на власть никаких прав, — иностранка, говорящая по-русски с сильным немецким акцентом. Можно было бы предположить, что новой «узурпаторше» не суждены ни долгая жизнь,

<sup>1</sup> Семашко И.И. Сто великих женщин. М.: Вече, 2001.

ни долгое правление. Но в том-то и состоит загадка случившегося, что взойшедшей на трон женщине предстояло править Россией долгих 34 года, составивших эпоху русской истории, а в памяти подданных она осталась как *Екатерина Великая*<sup>1</sup>.

По большей части Екатерина обладала природным оптимизмом и умела сдерживать себя. Она обладала недожизненными дипломатическими способностями, умела все внимательно выслушать или уж, на худой конец, сделать вид, что слушает; и умела в каждом человеке открыть ему самому его же собственные достоинства.

Царствование Екатерины Великой вызывает самые противоречивые оценки историков, видимо, потому, что сама личность императрицы была очень противоречивой и многие моральные ценности установки, которые она провозглашала, мало уживались с ее непостоянным характером.

Впрочем, если смотреть на престол как на своего рода профессию, Екатерина прошла бы все тесты на соответствие занимаемой должности. Приняв решение после некоторых колебаний, она действовала уже без раздумья. Самым сложным для императрицы было сомнение в чем-либо. Бодрость и энтузиазм были одними из самых счастливых свойств характера Екатерины, и она старалась сообщить их своим подданным.

Как все великие люди, Екатерина отличалась огромной работоспособностью. Она во все вникала сама, хотела за всем уследить. Находя, что человек счастлив только тогда, когда у него есть дело, она любила, чтобы ее тормозили и не давали засиживаться на одном месте. Каждодневная работа стала для нее привычкой.

Эти 34 года правления Екатерины Великой были отмечены ростом народонаселения, государственных доходов; завоеванием и освоением южнорусских земель, укреплением права свободного судоходства по Черному морю и проливам Босфор и Дарданеллы, что обеспечило выход на мировые рынки товаров обширного южного региона; реформами в администрации, судебной системе.

Царствование Екатерины нельзя назвать спокойным. Она не дала благоденствия стране и сытости ее гражданам. Однако, не трогая основ государства, Екатерина Великая смогла воздействовать на умы своих подданных. Не дав свободы и просвещения, она дала почувствовать русскому народу цену этих благ как лучшую основу личного существования<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Каменский А. Екатерина Великая // GEO. 2002. № 3–4.

<sup>2</sup> Семашко И.И. Сто великих женщин. М.: Вече, 2001.

Женщину, сумевшую поставить отсталую британскую колонию в один ряд с ведущими мировыми державами, стать признанным лидером движения неприсоединения и упорно идти к намеченной цели, невзирая на боль личных утрат и отчуждение самых близких друзей, вполне можно было бы назвать «железной леди». Но это определение, так органично сросшееся с другой выдающейся дамой, никак не вяжется с образом женщины в элегантном сари, с седой прядью в смоляных волосах и присущей только ей глубиной больших выразительных глаз — *Индирой Ганди*. В трудный для страны период талант Индиры как руководителя проявился в полной мере. Она открыто шла к людям, врзалась прямо в гущу рассвирепевшей толпы, останавливала уже занесенный нож, заставляла замирать руку, державшую автомат. О ее способностях воздействовать на разъяренных людей ходят легенды. Возможно, она действительно обладала гипнотическими способностями, а может, сила ее характера останавливала злобу. Ей всегда был присущ здравый смысл, равно как и высокий профессионализм, колоссальная работоспособность, чувство ответственности и мужество<sup>1</sup>.

Сама Индира любила говорить: «Я не отношусь к себе как к женщине, когда дело касается работы; если у женщины есть дело, она должна полностью отдаваться ему». И тем не менее она оставалась женщиной. Ее отличали привлекательная внешность, женственность, прекрасный вкус в выборе одежды и окружения, в манере поведения. В то же время у нее был мужской ум, она умела поставить в тупик любого собеседника; ее выдержке мог позавидовать любой мужчина<sup>2</sup>.

К жизни Индиры — как в прошлом, так и в наши дни — неизменно проявляется повышенный интерес. Хотя бы потому, что для Индии премьер-министр в сари — случай исключительный. Но сама она терпеть не могла досужие разговоры о том, созданы ли женщины для политики. Не считая себя феминисткой, она не выносила и мужского шовинизма. Доказав собственным примером, что премьерство может стать вполне женским делом, она в то же время полностью согласилась с мнением Маргарет Тэтчер: женщина должна работать вдвое больше, чем мужчина, чтобы завоевать равное уважение.

Имя Екатерина для России стало символом государственного державного женского имени. Конечно, здесь сыграло свою роль то,

<sup>1</sup> Котов Л. Дочь Индии Индира // Эхо планеты. 1999. №16.

<sup>2</sup> Индира Ганди, Раджив Ганди: политические портреты // История. 1996. № 5.

что в русской истории было две государыни с таким именем, а еще то, что любящий муж и император в честь и память о женском подвиге своей супруги, отдавшей в Прутском походе все свои бриллианты на выкуп мужа из плена, учредил первый женский орден в России — орден Святой Екатерины с девизом «За веру и верность».

Так что появление на советском небосклоне власти Екатерины Фурцевой можно считать неслучайным, и ее конечно же называли Екатериной Третьей.

*Екатерина Алексеевна Фурцева* — секретарь ЦК КПСС, позднее министр культуры СССР была единственной женщиной в высшем эшелоне власти хрущевского времени.

Она умела учиться, память у Екатерины Алексеевны была отменная. Но и работать она умела, готовилась ко всем выступлениям, волновалась, спрашивала как лучше, сомневалась, искала интонацию<sup>1</sup>.

При Хрущеве в Москве много строили, она ездила на все стройки, при этом всегда была хорошо одета. Именно Фурцева стояла за организацией домов моды в СССР, она добилась для Славы Зайцева прописки в Москве и способствовала карьере первого в Союзе модельера.

Следует отметить, что Екатерина Алексеевна сделала многое для культуры. Вернее, конечно, не для культуры, а культурного строительства в СССР. Ее стараниями были открыты театр «Современник», 10 вузов культуры по всей стране, построены новое здание МХАТа, Библиотека иностранной литературы, Детский музыкальный театр Натальи Сац, новое здание цирка на проспекте Вернадского и еще 10 цирков по стране. Она организовала Московский кинофестиваль.

Она была разная, но уж точно неравнодушная. Она ошибалась, но только по убеждениям, а не по расчету. Но уж если во что-то верила, то умела добиваться, биться, ругаться, брать на себя ответственность.

Пройдут годы, и образ «железной леди» обретет новые краски, появятся очертания легенды, исчезнут детали. *Маргарет Тэтчер* останется в истории XX в. как один из самых сильных политиков. Не поддерживая никаких феминистских движений, она представила миру совершенно новый женский тип. Ее характер словно призван был показать человечеству, к чему пришел слабый пол к концу второго тысячелетия. Она символизирует многолетний итог борьбы женщин за свои права, когда женщина, выйдя из-под опеки мужа

<sup>1</sup> Ганичева М. Екатерина Фурцева // Роман-журнал XXI век. 2001. № 8.

или отца, оставшись одна, принуждена была не только выжить, но и обрести достойное место<sup>1</sup>.

Задача выбора жизненного пути у Маргарет усложнялась только невозможностью родителей содержать девушку. Поэтому, крайне прагматичная, она решила приобрести хорошую профессию, а уж потом утвердиться в таком зыбком деле, как политика. Маргарет поступила в Оксфорд на факультет химии. Училась она неблестяще, хотя добросовестно, сознавая, что диплом университета — всего лишь ступенька в ее будущей карьере.

В студенческие годы Маргарет стала членом Консервативной ассоциации, а вскоре ее выдвинули на пост президента, что было совсем уж неслыханно, потому что такой должности добилась женщина.

Ее восхождение на вершины власти не было быстрым и безоблачным. Но, конечно, ей везло. Два года заседания в парламенте представили Маргарет политиком разного толка и уровня, и неожиданно молодую женщину пригласили на работу в Министерство по делам пенсий и страхований.

Опыт члена правительства помог Маргарет при новом назначении, теперь уже на пост министра образования в 1970 г.

В 1975 г. Маргарет заняла один из самых престижных постов страны, она стала первым лицом влиятельной партии Великобритании — партии консерваторов.

Самую высокую планку Маргарет одолела через три года. В 1979 г. она стала премьер-министром Англии. Пожалуй, за весь послевоенный период Великобритания не имела такого яркого и самобытного лидера как Маргарет Тэтчер. Ее политическая философия предполагала обновление ценностей. Политика правительства Маргарет Тэтчер привела к тому, что со второй половины 1980-х годов до конца десятилетия британская экономика вступила в период подъема. Быстро увеличился объем производства. Особенно бурный рост производительности труда наблюдался в обрабатывающих отраслях, что отражало важные структурные сдвиги. В основе этого роста лежало внедрение самых передовых технологий.

«Селфмейдвумен» (от англ. *self made women*) — женщина, которая сделала себя сама. К таким женщинам можно отнести *Валентину Ивановну Матвиенко*. Сама Валентина Ивановна к числу своих сильных сторон относит самодисциплину. На карьерную удачу Ва-

<sup>1</sup> Семашко И.И. Сто великих женщин. М.: Вече, 2001.



лентине Матвиенко грех жаловаться. Несколько раз она была действительно первой. Первой женщиной — первым секретарем Ленинградского обкома ВЛКСМ, первой женщиной — членом коллегии МИДа. Да и женщин вице-премьеров до ее триумфального возвращения из Греции не было.

С искусством смирять женскую природу у Валентины Ивановны тоже вроде бы все в порядке. Недаром же она не скрывает, что предпочитает руководить мужчинами, а никак не женщинами<sup>1</sup>.

«Завелась» — это то самое состояние, которое сопровождает ее всю жизнь. Ставила перед собой очередную задачу и азартно бралась ее решать. Так решилась поступать в Ленинградский химико-фармацевтический. Через год «завелась» на институтской отчетно-выборной комсомольской конференции — вылезла с никем не санкционированной речью. Студенты, разумеется, были в восторге, а «товарищи из райкома» в панике. Конференция отказывалась в очередной раз выбирать «согласованную кандидатуру», а желала видеть комсомольским вожаком темпераментную второкурсницу<sup>2</sup>.

После защиты диплома Валентину Ивановну пригласили работать в райком ВЛКСМ, и она прошла все ступени, вплоть до первого секретаря. Когда она согласилась на вице-премьерское кресло, особых иллюзий по этому участку работы у нее не было. Однако Матвиенко не испытывала и большого разочарования: при всей сложности и тяжести ситуации в социальной сфере она все-таки видела возможность выхода из нее. И работа этого правительства убеждает ее в том, что положение не столь безнадежно. Принятые меры позволили добиться некоторой стабилизации, не допустить еще большего падения жизненного уровня населения.

При всей огромной загруженности по работе Валентина Матвиенко старается два раза в месяц выезжать в регионы. И там обязательно встречается с ветеранами, учителями, бывает в больницах. Она вовсе не сидит, зарывшись в бумаги, в своем кабинете и о проблемах людей знает не понаслышке. Кстати, ее секретариат получает самую большую почту от населения.

Валентина Ивановна вообще любит свежие задачки. Ей интересно осваивать новое поле, новый вид деятельности. С откровенным удовольствием вспоминает, например, как в сорокалетнем возрасте ушла из депутатов учиться в дипакадемию. Видимо, к 90-му году вы-

<sup>1</sup> *Щипанов М.* Женщина всегда права // Российская газета. 1999. 12 нояб.

<sup>2</sup> *Ковальская Г.* Заводной человек // Итоги. 2000. № 18.

шла такая разнарядка, чтобы брать в Министерство иностранных дел женщин. Нескольким женщинам в Верховном Совете предложили тогда перейти в МИД. Согласилась только Матвиенко.

Вообще-то эффектная женщина во главе департамента — отдельная и не слишком изученная тема. Между тем Матвиенко не раз подтверждала личным примером знаменитую чеховскую мысль о том, что женщины без мужчин блекнут, а мужчины без женщин глупеют. Утверждают, что где бы ни появилась Матвиенко, с лиц чиновников мгновенно стиралась сонная дурь, ботинки начинали сверкать, а сорочки — ежедневно меняться<sup>1</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод, что не только мужчины, но и женщины могут умело осуществлять руководство. Этому свидетельствуют факты из биографий вышеупомянутых женщин-руководителей, которые несмотря на трудности, встречающиеся на их пути, смогли подняться до высшего управленческого уровня и на протяжении многих лет добиваться успеха.

## Резюме

Любая область деятельности человека — медицина, культура, образование, техника и т.д. — имеют свою историю. Знать прошлое — значит понимать настоящее и уметь предвидеть будущее.

Знание истории управления играет большую роль в формировании профессионального сознания менеджера, развитии у него чувства ответственности, навыков стратегического и широкомасштабного мышления.

История успеха — это не холодное объективное изложение биографии человека, добившегося много в жизни, а отображение тех качеств, благодаря которым он достиг победы.

Не только мужчины, но и женщины могут умело осуществлять руководство. Этому свидетельствуют факты из биографий многих женщин-руководителей, которые, несмотря на трудности, встречающиеся на их пути, смогли подняться до высшего управленческого уровня и на протяжении многих лет добиваться успеха.

---

<sup>1</sup> Щипанов М. Женщина всегда права // Российская газета. 1999. 12 нояб.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите менеджеров, жизненный успех которых также заслуживает изучения.
2. Сравните японский менеджмент с американским.
3. Какие черты присущи российским руководителям?
4. Видите ли вы принципиальное различие в подходах к менеджменту у мужчин и у женщин?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовьте доклады об истории успеха известных менеджеров вашей области.

Можно использовать следующую схему:

- краткая биография (где родился, вырос, учился);
- как пришел в бизнес;
- какие качества помогли добиться ему выдающихся результатов;
- какой вклад внес в развитие предприятия;
- какими принципами менеджмента руководствуется в жизни.

# Глава

# 26

## СОДЕРЖАНИЕ КУРСА ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

*Все хозяйственные операции можно  
в конечном счете свести к обозначению  
тремя словами: люди, продукт, прибыль.  
На первом месте стоят люди.*

Ли Якокка,  
видный американский менеджер

- 
- 26.1. Профессиональная характеристика специалиста
  - 26.2. Социально-гуманитарная подготовка
  - 26.3. Естественно-научная подготовка
  - 26.4. Общепрофессиональная подготовка
  - 26.5. Специальная подготовка
- 

### 26.1. Профессиональная характеристика специалиста

Подготовка менеджеров осуществляется во многих вузах России (более 300 государственных и частных вузов являются членами Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента). Каждый вуз может иметь свою уникальную образовательную программу, связанную с региональными особенностями и историей развития. Программы подготовки у вузов могут быть разные, но есть одно требование, которое не должно нарушаться, — в их основе должен лежать утвержденный Министерством образования Российской Федерации Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 061100 «Менеджмент организации» (квалификация «Менеджер»).

Государственный образовательный стандарт по специальности «Менеджмент организации» как основополагающий документ единых требований к содержанию учебного процесса имеет следующую структуру.

1. Общая характеристика специальности.
2. Требования к уровню подготовки абитуриента.
3. Общие требования к образовательной программе подготовки выпускника.

4. Требования к обязательному минимуму содержания образовательной программы.

5. Сроки освоения основной образовательной программы выпускника.

6. Требования к разработке и условиям реализации образовательной программы подготовки выпускника.

Образовательная программа подготовки менеджера должна предусматривать изучение студентом следующих циклов дисциплин:

■ цикл ГСЭ — общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины;

■ цикл ЕН — общие математические и естественнонаучные дисциплины;

■ цикл ОПД — общие профессиональные дисциплины;

■ цикл СД — специальные дисциплины.

Каждый из циклов имеет рекомендации по составу дисциплин (федеральная компонента минимума содержания дана, региональная компонента устанавливается вузом и регулируется только объемом учебных часов). Каждый блок дисциплин решает последовательно часть общей задачи получения профессии.

## 26.2. Социально-гуманитарная подготовка

Знакомство с основными учениями в области гуманитарных и социально-экономических наук позволяет понять то, как и с помощью каких научных подходов и методов анализировать социально значимые проблемы и процессы, как использовать на практике различные подходы и исследования систем управления в будущей профессиональной деятельности.

1-й цикл образовательной программы подготовки специалистов по специальности «Менеджмент организации» включает общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины:

■ *Иностранный язык.* Курс включает изучение языка, который изучался вами в школе, а начиная с 3-го курса будет преподаваться только английский язык. Курс проведет вас через все основные трудности фонетики и грамматики, содержит темы как профессиональной деятельности и повседневной жизни, так и касающиеся умения вести деловую беседу и письмо.

■ *Отечественная история.* Данный курс рассматривает историю России с древнейших времен и до наших дней.

■ *Культурология.* Эта дисциплина дает представление о культурной эволюции человечества; культура рассмотрена как творческий процесс создания и сохранения общечеловеческих ценностей.

- *Философия.* Вы познакомитесь с основами данного предмета, получите представление о смысле и месте человеческого бытия.
- *Социология.* Этот курс изучает совокупность отношений в обществе. Главным предметом изучения являются общественные связи.
- *Политология.* Позволит получить основы политической аналитики и прогностики
- *Психология и педагогика.* Предметом психологии является человеческое сознание и его связь с деятельностью. Курс педагогики представляет вам методы, приемы, средства организации и управления педагогическим процессом.
- *Физическая культура.* Закрепит знания о здоровом образе жизни, а прикладная физическая подготовка позволит вам всегда быть в форме.
- *Правоведение.* Этот курс дает представление об основах правовой системы России, а также об особенностях правового регулирования будущей профессиональной деятельности.

### 26.3. Естественно-научная подготовка

Изучение математических и естественно-научных дисциплин поможет будущему менеджеру сформировать логическое мышление, использовать такие математические понятия, как индукция и дедукция, не только в математических рассуждениях и доказательствах, а научиться использовать эти понятия для экономико-математического моделирования систем и процессов управления.

2-й цикл образовательной программы подготовки специалистов включает изучение следующих дисциплин.

- *Математика.* Будете продолжать начатое в школе изучение математического анализа, также основ линейной алгебры, теории вероятности и математической статистики.
- *Информатика.* Курс изучает некоторые языки программирования, базы данных, программные обеспечения и технологии программирования.
- *Концепция современного естествознания:* Включает некоторые вопросы физики и химии.

### 26.4. Общепрофессиональная подготовка

3-й цикл — общие профессиональные дисциплины. Этим дисциплинам дана роль осуществления связи методологии, теории и практики. Знания, полученные при изучении общепрофессиональ-

ных дисциплин, помогут в будущем использовать на практике методы анализа рыночной среды, способы оценки производственно-экономического потенциала предприятия и пути достижения высокой эффективности менеджмента.

Данный цикл предполагает изучение следующих учебных курсов.

- *Основы менеджмента.* Этот курс является базисом для изучения других управленческих дисциплин. Вы будете обучаться методологии управления, различным подходам к управлению, изучать системы управления.

- *Экономическая теория.* Курс «Введение в экономическую теорию» познакомит вас с основными понятиями, а курс «История экономических учений» — с формированием и эволюцией экономической мысли. Курс «Макроэкономика» исследует экономику в целом. Объектом ее исследования являются национальный доход, инфляция, безработица, кредитно-денежная и бюджетно-налоговая система. «Микроэкономика» изучает поведение отдельных экономических субъектов (фирм, домохозяйств) на рынках готовой продукции и сырья.

- *Маркетинг.* Получение представления о деятельности, направленной на исследование покупателей, рынков, конкурентов, на разработку товаров, на сбыт, рекламу.

- *Теория организации.* Дает представление об организации как системе, об их проектировании и рассматривает организационную культуру.

- *Мировая экономика.* Рассматривает вопросы экономики на международном уровне.

- *Финансы и кредит.* Изучает принципы, системы, роль финансирования и кредитования.

- *Статистика.* Данный курс дает представление о сборе, анализе и интерпретации информации.

- *Бухгалтерский учет.* Получение навыков ведения бухгалтерского учета на предприятии.

- *Хозяйственное право.* Данный курс изучает правовые основы предпринимательской деятельности.

- *История менеджмента.* Данный курс рассматривает историю менеджмента. Познакомитесь с основными теориями и школами менеджмента.

- *Персональный менеджмент.* Научитесь управлять собой.

- *Связи с общественностью.* Получите представление о рекламном мастерстве.

- *Организационное поведение.* Исследует поведение человека в организации.

## 26.5. Специальная подготовка

4-й цикл включает дисциплины специальности, которые создают необходимую глубину профессиональных знаний.

- *Стратегический менеджмент.* Научит вас вырабатывать долгосрочную стратегию для достижения целей фирмы и реализовать ее через систему планов.

- *Управленческие решения.* Вы узнаете, как разработать и принять эффективное решение.

- *Информационные технологии управления.* Позволят получить навыки работы с информационными технологиями обеспечения управленческой деятельности.

- *Антикризисное управление.* Исследует кризисы и их роль в социально-экономическом развитии. На основе таких исследований дает рекомендации по эффективному управлению в условиях кризиса.

- *Логистика.* Дает основы организации логистического управления.

- *Управление персоналом.* Этот курс научит вас эффективно использовать работников для достижения целей организации.

- *Инновационный менеджмент.* Изучает способы эффективного введения, использования и продвижения новшеств.

- *Исследование систем управления.* Позволит получить представление об исследованиях и их роли в научной и практической деятельности человека.

- *Управление качеством.* В рамках этого курса рассматривается сущность качества и управления им.

- *Введение в специальность.* В данном курсе вы познакомитесь с технологией карьеры, получите представление о вашей будущей специальности.

- *Управление проектами.* Вы научитесь управлять теми проектами, в которые вовлечено большое количество организаций.

- *Основы предпринимательской деятельности.* Дадут представление о предпринимателях и их деятельности.

- *Анализ хозяйственной деятельности.* Этот курс научит вас проводить анализ хозяйственной деятельности предприятия.

- *Управление организацией.* Рассмотрены вопросы управления ресурсами организации с целью наиболее эффективного ее функционирования.

- *Спецкурс по дипломному проектированию.* Этот курс поможет вам в работе над дипломным проектом.

- *Экономическая оценка инвестиций.* Вы научитесь из множества инвестиционных проектов выбирать наиболее эффективные.



Их изучение помогает менеджеру:

— проводить аналитическую, исследовательскую и рационализаторскую работу по оценке социально-экономической ситуации и конкретных форм управления;

— использовать современные методы социально-экономической диагностики для получения обобщенных и конкретных характеристик деятельности организации;

— разрабатывать варианты и обосновывать выбор управленческих решений, программы нововведений и план мероприятий по реализации этих программ;

— применять методы научной организации труда в организационном проектировании, практически использовать навыки рационализации управленческого труда;

— овладеть навыками поиска, сбора, систематизации и использования информации, практически использовать средства организационной и вычислительной техники;

— профессионально вести управленческую, маркетинговую, коммерческую, рекламную и патентно-лицензионную работу в различных подразделениях предприятий (объединений), ассоциациях, совместных предприятиях.

По ряду дисциплин студентам необходимо выполнить курсовые работы и проекты. Данная работа предполагает самостоятельное рассмотрение выбранной проблемы. За весь период обучения вами будет выполнено 14 курсовых работ по следующим дисциплинам: макроэкономика, микроэкономика, маркетинг, финансы и кредит, статистика, бухгалтерский учет, хозяйственное право, персональный менеджмент, стратегический менеджмент, организационное поведение, основы предпринимательской деятельности, анализ хозяйственной деятельности, управление организацией, экономическая оценка инвестиций, а также курсовой проект по управлению персоналом. На 5-ом курсе все студенты выполняют дипломный проект.

За эти 5 лет вы сдадите 46 зачетов и 31 экзамен.

В конце каждого курса студенты нашего вуза проходят следующую практику: после 1-го курса — по введению в специальность, 2-го — вычислительную практику, 3-го — экономическую, 4-го — управленческую и на 5-ом курсе — преддипломную практику.

## Резюме

Подготовка менеджеров осуществляется во многих вузах России. Каждый вуз может иметь свою уникальную образовательную про-

грамму, связанную с региональными особенностями и историей развития. Программы подготовки у вузов могут быть разные, но есть одно требование, которое не должно нарушаться, — в их основе должен лежать утвержденный Министерством образования Российской Федерации Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 061100 «Менеджмент организации» (квалификация «Менеджер»).

Государственный образовательный стандарт по специальности «Менеджмент организации» имеет следующую структуру.

1. Общая характеристика специальности.
2. Требования к уровню подготовки абитуриента.
3. Общие требования к образовательной программе подготовки выпускника.
4. Требования к обязательному минимуму содержания образовательной программы.
5. Сроки освоения основной образовательной программы выпускника.
6. Требования к разработке и условиям реализации образовательной программы подготовки выпускника.

Образовательная программа подготовки менеджера должна предусматривать изучение студентом следующих циклов дисциплин:

- цикл ГСЭ — общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины;
- цикл ЕН — общие математические и естественно-научные дисциплины;
- цикл ОПД — общие профессиональные дисциплины;
- цикл СД — специальные дисциплины.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Считаете ли вы данный перечень предметов исчерпывающим или что-то необходимо добавить?
2. Как вы думаете, какие из перечисленных предметов следует изучать еще в школе?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Подумайте, что заставляет вас стремиться к успеху. Спросите себя: «Для чего мне нужен успех?» — и запишите все ответы, какие вы только можете придумать. Прибавьте к этому списку любые другие причины, по которым вы считаете для себя важным преуспеть в учении. Затем сопоставьте свой перечень с ответами, указанными ниже, и комментариями к ним.

1. Ваши собственные причины важнее всех других. Вполне возможно, что в перечне причин, которые заставляют вас учиться, часто будут отражаться надежды, возлагаемые на вас другими людьми. Однако, чтобы пережить трудные моменты, вам для окончательных выводов потребуется все же своя собственная мотивация на этот счет. Хотя стремление оправдать в своей жизни ожидания других вполне естественно, не позволяйте ему стать вашей основной движущей силой.

2. «Потому что хочу доказать, что я это могу» — полезная мотивация. Она является также и достаточно сильной: большинство людей именно преуспевают в том, что им действительно хочется делать.

3. «Потому что у меня была соответствующая начальная подготовка» — это довольно слабая причина. Конечно, хорошую стартовую позицию иметь полезно, но она не поможет вам, пока у вас не появятся достаточно сильные мотивы для продвижения вперед.

4. «Потому что хочу стать менеджером» — полезно иметь идею, которой вы руководствуетесь. Подобная мотивация исходит скорее от вас самих, чем от других людей, и поэтому вполне может поддержать вас в трудные дни.

5. «Потому что хочу иметь максимальные шансы в жизни» — одна из лучших мотиваций. Когда вы начинаете относиться к успехам в учебе как к обстоятельству, которое в значительной степени определяет вашу будущую карьеру, вы испытываете чувство реальной цели и приобретаете способность гибко подходить к новым возможностям, по мере того как они для вас открываются.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение в вузе существенно отличается от школьного, поэтому студентам приходится преодолевать немало трудностей, связанных с адаптацией к новым методам учебной работы. Основная рекомендация для преодоления трудностей на первых порах обучения — «помоги себе сам». Эта помощь состоит прежде всего в смене установки на характер учебных занятий. Нужно изменить стереотипы школьного поведения и обучения.

Успех учебной работы в вузе зависит от умения постоянно анализировать учебную ситуацию, что вызывает затруднения и препятствует эффективному усвоению знаний. Практическое овладение правилами запоминания, конспектирования, чтения, понимания позволит в каждой ситуации использовать наиболее эффективное из них.

Хорошо организованная и спланированная работа в течение семестра подготовит вас к успешной сдаче экзаменов во время сессии. Оставшееся время до экзамена нужно использовать с максимальной пользой, например, повторить пройденный материал. Нужно помнить, что эффективность процесса обучения зависит от двух форм работы — аудиторной и самостоятельной.

Чтобы наиболее эффективно использовать время, отводимое на подготовку к экзаменам, полезно еще до начала сессии составить план своей работы, а также усердно работать весь семестр, и тогда хорошая оценка вам обеспечена.

Немаловажную роль в период сессии следует отводить заботе о своей работоспособности: распределите свое время, выработайте рациональный режим дня, организуйте правильное питание.

Если вы стремитесь к успехам в своей жизни, вы должны быть готовы к полной концентрации ваших сил и самоотдаче. И в вашем выборе определяющую роль будет играть то, что вы действительно хотите.

Не следует забывать, что ваши желания должны соответствовать вашим возможностям, которые в свою очередь зависят от ваших наклонностей и способностей. Подумайте, какие из ваших способностей и умений помогают вам при решении возникающих проблем. Так вы отчетливее сможете представить себе круг интересов, оценить свои возможности и определить цели. Из собственной оценки и мнений

других у вас сложится реальная картина, на основе которой и стоит выбирать занятие по душе и по способностям. И только затем можно приступать к поиску конкретной работы, потому что «попасть в цель» легче тогда, когда знаешь, как она выглядит.

На развитие карьеры оказывают существенное влияние такие характеристики, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, определенные черты личности и потребности человека.

Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Ф. Беттджер говорит: «вы живете по плану, но если он плох, то горе вам». Точно так же и с карьерой. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Вы обязаны уметь анализировать свое время, составлять план личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые вами работы, уметь расположить их в порядке важности. Чтобы успевать больше в меньшее время, требуется всего две вещи: организованность и самодисциплина.

Для эффективного использования времени возьмите себе в привычку вести дневник и ежедневно планировать рабочий день, а затем проводить анализ использования рабочего времени и вносить соответствующие коррективы. Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, удостоверьтесь, что ваша работа служит достижению ваших целей.

Для оказания практической помощи студентам в приобретении профессиональных практических навыков в Институте экономики и менеджмента Пензенского ГУАС разработана и в течение ряда лет реализуется Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений, параллельная всему комплексу теоретического обучения.

Ключевыми звеньями проекта являются:

- довузовская система подготовки будущих студенческих лидеров;

- интенсивное введение в специальность на первых курсах;
- включение студента в реальные практические проекты на базе постоянно действующего института студенческих лидеров и студенческого учебно-научно-производственного отряда «Менеджер»;
- практическая направленность на работодателя производственных практик, курсового и дипломного проектирования;
- непрерывное практическое образование активным «погружением» обучаемого в будущее экономическое пространство;
- рейтинговая система учета, контроля и стимулирования качества практической подготовки студентов в течение всего периода обучения;
- ресурсное самообеспечение системы и непрерывный контроль ее результатов.

Назначением института студенческих лидеров, где все роли исполняют сами студенты, является подготовка лидерского звена студенчества как элитной части молодежи, уходящей в сложный мир реальной практической деятельности.

Второй год обучения в системе внеаудиторной работы характеризуется участием студентов в работе профильных научно-производственных студенческих фирм по различным направлениям менеджмента: маркетинг, управление персоналом, бизнес-планирование, социология, реклама и пр.

Эти группы ведут аспиранты и актив из студентов старших курсов. Таким образом, моделируется командная научно-практическая и консультационная деятельность фирмы.

Общая цель дипломного проектирования — завершить подготовку специалиста в сфере производственного, финансового или кадрового менеджмента, а конкретно — показать способность решать актуальные для заказчика дипломного проекта проблемы.

Одним из главных механизмов системы можно назвать рейтинговую систему оценки практического опыта студентов. Эта система позволяет эффективно оценивать все самостоятельные виды практической деятельности студентов в сфере специальности, степень их сложности и качество выполнения.

Конечным ориентиром данного педагогического проекта, его заключительной фазой является не защита дипломного проекта, а трудоустройство выпускника.

Авторский коллектив будет признателен за любые замечания и предложения по улучшению учебного пособия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алексеев Л., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике. М.: Перспектива, 1996.
2. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение: Учебное пособие. — Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1998.
3. *Атаев А.А.* Управленческая деятельность. М.: Экономика, 1988.
4. *Беклемышев Е.П.* Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. М., 1990.
5. *Бенвенисте Г.* Овладение политикой планирования. М.: Прогресс, 1995.
6. *Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа / Пер. с нем. М.: Экономика, 1993.
7. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента / Пер. с англ. М.: Новости, 1993.
8. *Веслополова Г. Н.* Первокурснику. Пенза: ИСИ, 1993.
9. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 1995.
10. *Володин Н.М.* Иду к призванию сам. Пенза: ПГАСА, 2000.
11. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1994.
12. *Гейтс Б.* 10 советов менеджерам // Московские новости. 2001. 20 сент.
13. *Герчикова Н.Н.* Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1997.
14. *Дебра Олкок.* Управление временем и рабочей нагрузкой. М.: Финпресс, 1998.
15. *Джонс Р.* Как сделать карьеру / Пер. с англ. Екатеринбург: «Урал ЛТД», 1999.
16. *Дракер П.* Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
17. *Дункан Дж. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. М.: Дело, 1996.
18. *Егоришин А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997.
19. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках / Пер. с нем. М.: Интерэксперт, 1995.
20. *Зверев В.* Билл, которого никто не любил // Домовой. 2000. № 3.
21. *Зюсюкин И.* Кто будет 14-м? // Смена. 1999. № 12.
22. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
23. *Кадзумо Татеиси.* Вечный дух предпринимательства.
24. *Казанская О.* Экономическое чудо / Профиль. Приложение «Карьера». 1998. № 3.
25. *Резник С.Д.* Как учиться в институте: Методические указания по использованию метода активного самотестирования, анализа и контроля при изучении курса «Введение в специальность». Пенза: ИСИ, 1993.
26. *Карлоф Б., Седерберга С.* Вызов лидеров / Пер. со швед. М.: Дело, 1996.
27. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? М.: Прогресс, 1990.

28. Керов В. Тимофей Морозов: управленческий опыт русского хозяина // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 2.
29. Коморов Е., Коморов А. Уроки становления и развития фирмы «Сони».
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник для вузов. М., 1997.
31. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. М.: Дело ЛТД, 1993.
32. Ливайн С., Кром М. Лидер в тебе / Пер. с англ. М.: Изд. группа «Прогресс» — «Литера», изд-во Агентства «Яхтсмен», 1995.
33. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
34. Кузнецов О.А., Хромов Л.Н. Техника быстрого чтения. М.: Книга, 1983.
35. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. М.: Экономика, 1993.
36. Максимовский, Соловьев. Этикет делового человека. М., 1996.
37. Максимцев М.М., Игнатьев А.В. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998.
38. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
39. Морита А. Сделано в Японии / Пер. с англ. М., 1990.
40. Мэри Кей. Об умении работать с людьми. М.: Рекламное агентство СЕВЕР, 1997.
41. Огарев Г. 31 закон карьерного роста. М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
42. Огарев Г. 39 законов управления собой. М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
43. Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Трудоустройство. Советы профессионалов. М.: Экономика, 1999.
44. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
45. По одежке встречают // Менеджер. 1999. № 2.
46. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело, 1995.
47. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России: Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М.: Инфра-М, 1995.
48. Правила этикета. Краткий справочник / Под. ред. Л.В.Гангнус. М.: Дельта-МКС, 1992.
49. Резник С.Д. Опыт непрерывной практической подготовки студентов, управления дипломным проектированием и трудоустройством выпускников в Институте экономики и менеджмента Пензенской ГАСА. Пенза: Изд-во ПГАСА, 2000.
50. Резник С.Д. Управление персоналом. Пенза: ПГАСА, 1990.
51. Резник С.Д., Удалов Ф.Е., Соколов С.Н., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Пенза: ПГАСА, 2000.
52. Рейс Ф. 500 советов студентам / Пер. с англ. Д.Н. Выглежанина. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
53. Ростовцева И. Иванов С.Б. // Профиль. 2000. № 42.
54. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 1995.
55. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: Инфра-М, 1996.
56. Савельева О. Менеджер — талант, призвание, успех // Космополи-тен. 1996. № 5.



57. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993.
58. Смирнова Е. Тест: вы ищите работу? / Ровесник. 1996 № 4.
59. Скачков Ю.П. Введение в специальность «Автомобильные дороги и аэродромы»: Учебное пособие. Пенза: ПГАСА, 2001.
60. Стивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.
61. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. 3-е изд., испр. и доп. М.: Инфра-М, 1998.
62. Старобинский Э.Е. В.В.Довгань // Управление персоналом. 1998. № 7.
63. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций) / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990.
64. Ульяновский А.В. Мифодизайн рекламы. СПб., 1995.
65. Уотерман Р. Факторы обновления. Как сохраняют конкурентно-способность лучшие компании / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1988.
66. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд; Сост. Г.Л. Подвойский. М.: Республика, 1992.
67. Управление организацией: Учебное пособие / Под ред. А.Г. Бортнева, З.П. Румянцевой. М.: Инфра-М, 1999.
66. Управление персоналом. 1999. № 10.
68. Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1999.
69. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.
70. Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. 1999. № 6.
71. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1989.
72. Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем. Минск: Амалфея, 1998.
73. Хизрич Р., Питерс М. Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992.
74. Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз / Пер. с англ. М.: Вече, Персей, АСТ, 1996.
75. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / Пер. с англ. Мн.: Амалфея, 1996.
76. Хруцкий В.Е. Как добиться успеха. М.: Политиздат, 1991.
77. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М.: Прогресс, 1993.
78. Шекишня С.В. Управление персоналом современной компании. М., 1996.
79. Шпотов Б. Альфред Слоун — выдающийся менеджер XX в. // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.
80. Энкельман Н.Б. Преуспевать с радостью. М.: Экономика, 1993.
81. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

# СЛОВАРЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ

- Адаптация первокурсников** — процесс приспособления вчерашних школьников к новым условиям обучения в вузе, во многом отличным от школьных методов.
- Альтернатива** — каждая из исключаяющих друг друга возможностей.
- Аудитория** — класс, в котором, преподают предмет.
- Влияние** — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.
- Группа** — два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.
- Делегирование** — средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.
- Дифференциация целей** — разделение целей.
- Единоначалие** — стиль управления, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед непосредственным начальником.
- Инвентаризация целей** — проверка достижения целей.
- Карьера** — успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности.
- Команда** — единое целое, коллектив единомышленников, объединенных общей целью.
- Контракт** — срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме.
- Контроль** — процесс, обеспечивающий достижение организации поставленных целей.
- Корпоративный дух** — гармония интересов персонала и организации.
- Куратор** — преподаватель, закрепленный за вашей группой.
- Лекция** — самостоятельное устное изложение материала.
- Лидер** — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.
- Лидерство** — способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.
- Личная организованность** — способность индивида жить и работать по системе.
- Маркетинг** — деятельность по рекламе и сбыту товаров.
- Мастер-класс** — особая форма проведения лекции, связанная с приглашением профессионала в какой-либо сфере и демонстрацией им своих навыков и умений: «Хотите уметь работать так же — учитесь».

**Методы управления** — способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект.

**Миссия** — основная общая цель или задача организации.

**Мотивация** — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей.

**Найти нужную работу** — найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и вашими мечтами, навыками и личными качествами.

**Обратная связь** — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**Объект управления** — управляемое звено системы управления, воспринимающее управляющее воздействие других элементов системы.

**Организация** — систематизированное сознательное объединение действий людей.

**Ответственность** — обязательство выполнить задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Планирование** — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Постановка цели** — ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.

**Предприниматель** — человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта, услуги.

**Приоритет** — первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности.

**Работа** — деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

**Рейтинг** — количественная оценка какого-либо качества человека.

**Ранжирование** — распределение по порядку.

**Решение** — выбор альтернативы; проект реализации цели; синтез информации о настоящем и будущем объекта управления; процесс, ведущий к получению результатов фирмы

**Риск** — уровень неопределенности в предсказании результата.

**Рубрикация** — последовательная нумерация главных моментов.

**Руководство** — целенаправленная деятельность руководителя предприятия (фирмы, организации) или его подразделения по обеспечению взаимосвязанных функций: планирования, организации, распорядительства, мотивации и контроля производства и работников, обеспечивающая комплексное достижение целей собеседника, предприятия, трудового коллектива, личности работника и всего общества.

**Семестр** — половина учебного года в вузе, завершающаяся сдачей зачетов и экзаменов.

**Стимул** — побуждение работника к действию с помощью поощрений или принуждения.

**Стратегия** — общий всесторонний план достижения целей.

**Субъект управления** — управляющее звено, воздействующее на другие звенья.

**Цели** — конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь группа, работая вместе.

**Экстернат** — форма обучения, построенная на самостоятельном изучении материала.

**Эмоционально-волевой потенциал** — способность управлять своей волей.



*Приложение 2***СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ «МОЯ КАРЬЕРА»**

Титульный лист

Оглавление

Разделы

1. Моя профессия
2. Мои успехи и достижения
3. Для чего я поступил(а) в Институт экономики и менеджмента
4. Как я представляю свою будущую карьеру
5. Мои профессиональные цели
6. Что конкретно я собираюсь предпринять для достижения своих целей
7. Самоанализ

## ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ ОТЧЕТА О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

## ОТЧЕТ

о прохождении практики «Технология карьеры»  
по курсу «Введение в специальность»

СТУДЕНТА (КИ) \_\_\_\_\_ КУРСА \_\_\_\_\_ ГРУППЫ \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ \_\_\_\_\_

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
ФИО преподавателя                      подпись

ОЦЕНКА: \_\_\_\_\_

ПЕНЗА 200\_\_

**СТРУКТУРА ОТЧЕТА О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ**

1. Титульный лист
2. Резюме (1 с.)
3. Список учебной и научной литературы по направлению (0,5—0,8 с.)
4. Список организаций, эффективно действующих в сфере интересующего вас направления (0,5—1 с.)
5. Отчет о своем посещении организаций (0,5—1,5 с.)
6. Отчет о прохождении практики в организации (0,5—1,5 с.)
7. Подробная информация об организации, в которой проходили практику
  - ФИО директора и других должностных лиц;
  - структура организации (из каких отделов и подразделений состоит);
  - профиль деятельности (что выпускает, продает, какие услуги оказывает);
  - на каком рынке действует, история создания и развития, интересные случаи из жизни организации и т.п. (1,5—2,5 с.)



**ВАРИАНТ НАПИСАНИЯ РЕЗЮМЕ****Ланцеков Алексей Владиленович**

Адрес: г. Пенза, ул. Вяземского, 31-2, тел. 62-67-96  
1975 г.р., холост

**Цель:** получение работы в должности менеджера, реализация знаний и умений на этой должности

**Образование**

1993–1998 — Институт экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства  
1991–1993 — средняя школа № 58 г. Пензы (золотая медаль)  
1991–1993 — Академия юных менеджеров и предпринимателей  
1983–1991 — Лингвистическая гимназия № 6

**Опыт работы**

1997–1998 — СЧП «ДИЗА» (системы кондиционирования, отопления, вентиляции) в должности менеджера по продажам  
1997, июль — экономическая практика в ПМК № 54 в должности помощника бухгалтера

**Научная работа**

Дипломная работа на тему «Организация рекламной деятельности на предприятии» по заказу СЧП «ДИЗА»  
Публикация в сборнике тезисов «Менеджмент. Управление инновационными процессами в экономике». Материалы межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов 23 декабря 1997 г. по теме «Организация рекламной деятельности на предприятии»

**Дополнительная информация**

Знание иностранных языков: английский — свободное общение  
Компьютер: Windows/Microsoft Word, Excel, CorelDRAW  
Навыки программирования (участник Всероссийской олимпиады школьников по программированию 1993 г.)  
Водительское удостоверение категории В (стаж 2 года)  
Принимал активное участие в общественной жизни: был в сборной команде института по футболу, участник команды КВН  
Регулярно занимаюсь спортом

## ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ

### *Учебники*

1. *Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А.* Управление в строительстве. М.: Ассоциация строительных вузов, 1994.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
4. *Резник С.Д., Удалов Ф.Е., Соколов С.Н., Бондаренко В.В.* Персональный менеджмент. Пенза: ПГАСА, 2000.
5. *Резник С.Д.* Управление персоналом. Пенза: ПГАСА, 2000.
6. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
7. *Шекиня С.В.* Управление персоналом современной компании. М.: 1996.

### *Монографии*

1. *Асеев В.Г.* Мотивация поведения и формирование личности. М., 1976.
2. *Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 1993.
3. *Секреты успеха великих компаний* / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
4. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персоналом в Японии. М.: Наука, Главная редакция восточной литературы, 1989.

### *Публикации в журналах*

1. *Авдошина Н., Тукумцев Б.* Партисипативные методы управления в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5.
2. *Бергманн А., Паскье-Дорт Ж.* Человеческие ресурсы в процессе перестройки и рационализации производства // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 4.
3. *Кадры решают все (Беседа с ректором Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова В. Видяпиным)* // Биржевые ведомости. 1993. № 33.
4. *Как подбирать сотрудников и их учить* // За рубежом. 1993. № 33.

## Приложение 7

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОЗМОЖНЫХ МЕСТ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ**

1. Промышленные предприятия
2. Строительные предприятия
3. Частные предприятия
4. Муниципальные предприятия
5. Рекламные агентства
6. Туристические агентства, фирмы
7. Административные органы (городские, районные администрации)

## Приложение 8

**КНИЖКА УЧЕТА ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТА**

Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства

Институт экономики и менеджмента

**Книжка учета практической  
деятельности студента**

Место для  
фотографии

3x4

Место  
печати

(личная подпись  
студента)

В общественном и педагогическом сознании утверждается понимание того, что воспитание и обучение должно строиться на началах непрерывности и преемственности. Насущной проблемой современного общества образовательной системы является сознание нового типа развивающей, воспитывающей и обучающей среды, содействующей росту творческого потенциала личности. В целях повышения воспитательной и психологической поддержки личности в системе непрерывного образования организовать работу по совершенствованию государственных стандартов высшего профессионального образования, в частности, усиления их воспитательного воздействия на образовательный процесс.

(Из приказа Министерства образования РФ от 19 июня 1997 г. № 1252 «О стратегии общего и профессионального образования»).

Продолжение приложения 8

## КНИЖКА УЧЕТА ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТА

Номер книжки \_\_\_\_\_  
 Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
 Факультет \_\_\_\_\_ Специальность \_\_\_\_\_

Директор ИСЛ  
 Директор ИЭиМ

\_\_\_\_\_ (дата выдачи документа)

Продолжение приложения 8

1-й семестр 200\_\_/\_\_

ПЕРВЫЙ КУРС \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество  
 студента)

№ п/п	Направление практической деятельности	Группа деятельности	Должность	Стаж работы	Рейтинг	Подпись руководителя фирмы ИСЛ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Директор ИСЛ

## Продолжение приложения 8

3-й семестр 200\_\_\_/\_\_\_ ВТОРОЙ КУРС

(фамилия, имя, отчество  
студента)

№ п/п	Направление практической деятельности	Группа деятельности	Должность	Стаж работы	Рейтинг	Подпись руководителя фирмы ИСЛ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Директор ИСЛ

5-й семестр 200\_\_\_/\_\_\_ ТРЕТИЙ КУРС

(фамилия, имя, отчество  
студента)

№ п/п	Направление практической деятельности	Группа деятельности	Должность	Стаж работы	Рейтинг	Подпись руководителя фирмы ИСЛ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Директор ИСЛ

## Продолжение приложения 8

7-й семестр 200\_\_\_/\_\_\_ ЧЕТВЕРТЫЙ КУРС \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество студента)

№ п/п	Направление практической деятельности	Группа деятельности	Должность	Стаж работы	Рейтинг	Подпись руководителя фирмы ИСЛ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Директор ИСЛ

9-й семестр 200\_\_\_/\_\_\_ ПЯТЫЙ КУРС \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество студента)

№ п/п	Направление практической деятельности	Группа деятельности	Должность	Стаж работы	Рейтинг	Подпись руководителя фирмы ИСЛ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Директор ИСЛ

Итоговый рейтинг студента

Рекомендуемое направление  
деятельности

Директор ИСЛ

*Учебное издание*

**Резник Семен Давыдович, Игошина Ирина Анатольевна,  
Резник Владислав Семенович**

**ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Учебное пособие

Редактор Г.Д. Мозгунов  
Переплет Т.Ю. Хрычёвой  
Корректор Л.И. Трифонова  
Компьютерная верстка А.В. Егоровой

Подписано в печать 6.10.2003. № 13 (и)  
Формат 60х90/16. Печать офсетная  
Печ. л. 20,0. Тираж 3000 экз. Заказ № 4919

Издательско-книготорговый дом «Логос»  
105318, Москва, Измайловское ш., 4

Отпечатано с готовых диапозитивов во ФГУП ИПК  
«Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

**По вопросам приобретения литературы обращаться:**  
105318, Москва, Измайловское ш., 4  
Тел./факс (095) 369-5819, 369-5668, 369-7727  
Электронная почта: [universitas@mail.ru](mailto:universitas@mail.ru)  
Дополнительная информация на сайте <http://logosbook.ru>