

3 *Communique of the European conference of the ministers responsible for the higher education.* (Bergen, on May 19–20, 2005) // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

4 *Bucharest Communique of the European conference of ministers* (Bucharest, on April 26–27, 2012) // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

5 *The law of the Republic of Kazakhstan «About education» of July 27, 2007 No. 319-III ZRK* (with changes and additions as of 10.07.2012) // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

6 *The state obligatory standard of the higher and postgraduate education approved by the resolution of the government of RK from August 23, 2012 for No. 1080* // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

7 *Rules of the organization of educational process on credit technology of the training, approved by the order MAUN RK of April 20, 2011 for No. 152* // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

8 *Standard rules of carrying out the current control progress, intermediate and total certification being trained, approved on March 18, 2008 for No. 125* // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

9 *The concept of the academic mobility of being trained higher educational institutions of the Republic of Kazakhstan approved at meeting of rectors within the RK MAUN expanded Board from January 19, 2011* // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

10 *Materials of the Republican training seminar on problems of credit technology of training* (on May 31 – on June 1, 2011, Astana) // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

11 *Materials of the International training seminar «Methodology of development of educational programs on a way of formation of the all-European space of the higher education»* (on November 28–29, 2011, of Kokshetau) // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)

УДК 338.26

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: Karenov@mail.ru)*

### **Теоретические и практические принципы, реализуемые менеджером в области персонального менеджмента применительно к условиям своей жизнедеятельности**

В статье обоснована необходимость изучения в реальных условиях проблем персонального менеджмента. Раскрыты сущность и содержание персонального менеджмента как составной части современного менеджмента. Доказано, что систему персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой. Сделан вывод о том, что данная модель складывается из семи блоков, взаимосвязанных друг с другом. Отмечено, что недостатки в организации личного труда руководителей, в конечном счете, сводятся к неэффективному использованию ими важнейшего ресурса — рабочего времени. Подчеркнуто, что персональный менеджмент предполагает рассмотрение теоретических и практических принципов, которые любой менеджер реализует в области самоменеджмента применительно к реальным условиям своей жизнедеятельности.

*Ключевые слова:* фактор, самоменеджмент, глобализация, модель, менеджер, система, критерий, классификация, функция, техника, мотивация, умение, самоорганизация.

#### *Условия и факторы, формирующие характерные черты менеджера XXI столетия*

В Послании Президента РК — Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» отмечено: «Ключевое условие успеха новой экономической политики должно быть подкреплено кадрами. Для этого мы должны:

- Совершенствовать управленческий ресурс, и резервы для этого у нас есть. Необходимо внедрять современные инструменты менеджмента и принципы корпоративного управления в государственном секторе.
- Одновременно с этим нам следует извлекать пользу из международного разделения труда, в частности, привлекать внешний кадровый ресурс для реализации некоторых задач нашего нового курса через программы аутсорсинга. Мы должны также привлекать лучших иностранных специалистов на открытом рынке и приглашать их работать к нам в страну. Использование управленческих кадров с обширным международным опытом и знаниями даст двойной эффект: мы не только модернизируем менеджмент нашего производства, но и обучим наши отечественные кадры. Это новая для нас практика» [1; 9].

Значит, если исходить из Стратегии «Казахстан – 2050», то условия экономического развития, характерные для начала нового тысячелетия и XXI в., вызывают целесообразность разработки новых требований к менеджеру как человеку и специалисту, способному справляться с увеличивающейся сложностью управленческой работы.

В литературе [2; 92–94] выделяются главные факторы, формирующие черты такого менеджера.

1. Глобализация экономики. Тенденция к глобализации означает, что бизнес как бы ломает национальные границы и все в большей мере становится интернациональным. Это приводит к формированию компаний, в которых рабочая сила состоит из людей разных национальностей, говорящих на разных языках и имеющих существенные культурные различия. Менеджерам приходится все чаще работать в разных странах, иметь дело с многонациональными коллективами и принимать глобальные планы развития, учитывающие многочисленные (культурные, политические, экологические и др.) местные особенности. В этих условиях особое значение приобретают способности менеджеров, которые позволяют:

- управлять в странах с разной культурой и деловым окружением;
- управлять международными по составу группами, бригадами, работающими над общими проектами;
- направлять глобальные изменения;
- контролировать экономическое развитие на мировом и локальном уровнях;
- разрабатывать и реализовывать глобальные стратегические планы;
- не ставить себя выше других и учиться быть отзывчивыми, уважать и пользоваться уважением везде и всегда.

2. Высокие скорости научно-технического развития. Процессы глобализации стали в значительной мере возможными благодаря научно-техническим достижениям и, прежде всего, в области телекоммуникаций, позволивших с высокой скоростью передавать информацию на большие расстояния. Быстрое развитие науки и технологии предъявляет новые требования к знаниям и умениям менеджеров. Прежде всего, оно означает, что научные и технические знания, с которыми приходят в организацию специалисты и менеджеры, устаревают с невиданной ранее скоростью и требуют непрерывного обновления.

В сложившихся условиях отечественные компании должны быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в области технологии и спроса, другими словами, скорость становится важнейшим фактором конкурентоспособности и успешного развития. Поэтому менеджеры все чаще перестраивают структуру управления, сокращают иерархию, вводят децентрализацию, делегируют полномочия по принятию решений сверху вниз. Изменяется политика найма и использования персонала: в ряде стран распространяется практика использования внештатных сотрудников для работы по контрактам и персонала, работающего дома. Это новая стратегия, требующая разработки новой политики и подходов к управлению персоналом.

3. Структурные изменения в экономике. Они характеризуются сокращением занятости в отраслях индустрии (в том числе в промышленности и сельском хозяйстве) и ее увеличением в сфере услуг. Типичный менеджер недалекого будущего — это управленец, занятый в банке, гостинице, больнице, школе и т.п. организациях и учреждениях, оказывающих людям услуги.

4. Рост социальной значимости организаций в обществе. Сейчас нет ни одного жизненно важного для людей вопроса, который бы не решался на уровне организаций и усилиями труда работающих в ней. Это не только производство необходимой людям продукции и услуг, но и обеспечение занятости населения, забота о здоровье и сохранении окружающей среды, создание системы обучения и повышения квалификации, формирование всевозможных фондов (в том числе пенсионного), предоставление людям условий для нормальной жизни, повышение ее качества и уровня. Растущие требования, которые общество предъявляет к социальной роли организаций, существенно меняют ориентацию ее менеджеров. Если раньше они были обязаны любыми путями добиваться эффективного использования внутренних ресурсов организации и не принимать во внимание проблемы социального плана, то теперь ни одно решение не может быть принято без учета его воздействия на людей, окружающую среду, территорию и т. д.

*Модель современного менеджера*

По мнению специалистов [2; 95], модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера, может состоять из ряда элементов.

1. Менеджер — глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде.

2. Менеджер — человек с «технологической» настройкой, признающий и понимающий значение технологий, в первую очередь информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений.

3. Менеджер — политик, т.е. человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества внерыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики.

4. Менеджер — лидер и новатор, т.е. человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качества предпринимателя.

В теории и практике современного менеджмента последнему элементу модели придается особое значение, так как с ним связываются надежды на создание новой системы отношений между менеджерами, с одной стороны, и исполнителями — с другой.

Люди, которых называют предпринимателями, имеют характерные черты, наиболее важные из которых представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

**Сопоставление менеджеров с предпринимателями**

| Параметры сравнения          | Менеджеры   | Предприниматели   |
|------------------------------|---|---|
| Статус на предприятии        | Наемный работник  | Собственник, партнер  |
| Задачи и функции             | Постановка целей, планирование, организовывание, мотивация, контроль, руководство, координирование                              | Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества                                  |
| Ожидаемый результат работы   | Сохранение, поддержание и развитие предприятия, максимизация его способности производить ценности                               | Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли   |
| Образование и черты личности | Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде | Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех |

*Примечание.* Использованы данные работы [2; 96].

Чаще всего они являются собственниками своих предприятий и настроены на достижения, которые позволяют им повысить рыночную стоимость их бизнеса, увеличить долю на рынке или завоевать лидерство в области технологии.

Менеджер как предприниматель должен обладать качествами, которые присущи людям предприимчивым, не боящимся рисковать, постоянно находящимся в поиске новых идей и способов их реализации, отличающихся новаторством и инициативностью. Это обеспечивает инновационность организации, ее восприимчивость к нововведениям и готовность к разрушению всего того, что устарело и мешает продвижению вперед. В то же время надо учитывать особенности статуса менеджеров на предприятиях (чаще всего в роли наемного работника), задачи и ожидаемые результаты от их работы (обеспечение устойчивого функционирования организации за счет грамотного управления), требования к образованию и человеческим качествам.

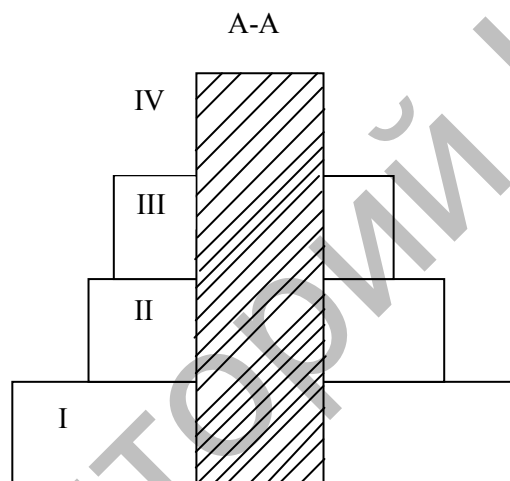
Практика показывает, что наиболее часто предпринимательство менеджеров осуществляется по трем направлениям [2; 96–97]:

- инновации на рынке — это изменения в характере распространения продукции или услуг и выход на новые рынки;
- инновации в технологиях — это производство продукции и услуг, обладающих более высокими качествами или более функциональных по сравнению с предлагаемыми в настоящее время;
- инновации в организационных формах — это создание бизнеса нового типа, прямым результатом которого нередко могут быть радикальные изменения в технологии и рынках.

В принципе предпринимательство может иметь место на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Развитие предпринимательских качеств у менеджеров считается важным условием успешного функционирования предприятий в сложной конкурентной среде, требующей непрерывного новаторства и использования новых возможностей.

*Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера*

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



I — общая организационно-управленческая деятельность (организация, фирма, предприятие) — самая массивная область;

II — социальная (коллектив);

III — производственная (собственно производство);

IV — личность самого менеджера (самоменеджмент), стержневая для перечисленных сфер деятельности

Рисунок 1. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера [3; 21]

Как следует из рисунка 1, общая интегрированная модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, каждое из которых предназначено для управления в перечисленных областях его деятельности.

Так, менеджер — руководитель всех сфер жизнедеятельности коллектива, например, руководитель фирмы, предприятия (рис. 1, сфера I). Этой сфере соответствует организационно-управленческая классификация, отражающая общие управленческие требования к менеджеру (табл. 2).

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

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

*Примечание.* Использованы данные работы [3; 22].

Безусловно, с точки зрения персонального менеджмента наибольший интерес представляет блок-сфера № 4 личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рис. 1).

*Обобщение точек зрения на суть персонального менеджмента (самоменеджмента)*

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

Есть достаточно конкретное, специфически направленное представление о сути самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [4; 10].

В работе [5; 121] дается следующее определение: «Эффективное выполнение менеджером своих функций достигается на основе самоменеджмента. Самоменеджмент — это целенаправленное использование менеджером научно обоснованных и испытанных методов работы с целью наилучшего использования своих профессиональных возможностей и рабочего времени. Самоменеджмент включает: постановку целей, планирование деятельности, принятие решений, их реализацию; организацию распорядка дня и личного трудового процесса; самоконтроль и контроль полученных результатов; обмен информацией, необходимой во всех фазах самоменеджмента».

По мнению авторов учебника [3; 22–23], персональный менеджмент — это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

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

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

Процесс персонального менеджмента (самоменеджмента) можно представить в виде следующих взаимосвязанных функций (рис. 2).



Рисунок 2. Модель связи функций самоменеджмента (данные работы [6; 167])

Как видно из рисунка 2, во внешнем круге этой модели определены следующие функции персонального менеджмента (самоменеджмента):

- 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 шестая, дополняющая функция:

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

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

#### *Техника персонального менеджмента (самоменеджмента)*

В известном учебном пособии Л.Н.Зудиной [7; 36] описывается техника самоменеджмента (персонального менеджмента), которую в целях наглядности можно представить в табличной форме (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

#### **Техника самоменеджмента**

| Функция — глава  | Рабочие приемы, методы  | Достижимый результат   |
|------------------|---|--|
| 1                | 2   | 3  |
| Постановка целей | Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели   | Мотивация<br>Устранение слабых сторон<br>Распознавание преимуществ<br>Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов |
| Планирование     | Планирование жизни<br>Годовое планирование<br>Месячное планирование<br>Декадное планирование<br>Планирование дня<br>Принципы временного менеджмента<br>Метод «Альпы»<br>Менеджмент с помощью дневника времени | Подготовка к реализации цели<br>Оптимальное распределение и использование времени<br>Сокращение сроков использования                         |

Продолжение таблицы 3

| 1                        | 2   | 3  |
|--------------------------|---|--|
| Принятие решений         | Установка приоритетов<br>Принцип Парето (соотношение 80:20).<br>АБВ-анализ<br>Принцип Эйзенхауэра<br>Делегирование дел (перепоручение)  | Приводящая к успеху организация труда<br>Первоочередное решение жизненно важных проблем<br>Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат |
| Реализация и организация | Распорядок дня<br>График продуктивности<br>Биоритм, самопроявление<br>Дневной рабочий план  | Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего дня                  |
| 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   |

Из анализа данных, представленных в таблице 3, следует, что каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат. В результате изучения приведенных данных можно сделать вывод о том, что разумная самоорганизация позволит менеджеру получить следующие преимущества:

- выполнять работы с меньшими затратами;
- лучше организовать свой личный труд;
- получать лучшие результаты труда;
- быть меньше загруженным работой;
- меньше допускать ошибок при выполнении своих функций;
- получать удовлетворенность от работы;
- допускать меньше спешки, уменьшая стрессовые перегрузки;
- повышать свою квалификацию;
- добиваться лучших результатов труда;
- достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

#### *Искусство персонального менеджмента*

В соответствии с проведенным исследованием [3; 28–38] искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из семи блоков качеств.

1. Формулирование жизненных целей. К первичным качествам этого блока относятся следующие:
  - *способность познать самого себя.* От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Такие качества необходимы для правильного формулирования жизненных целей;
  - *умение формулировать свои жизненные цели.* Это качество означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели выражается в четких формулировках явных и скрытых потребностей и интересов;
  - *умение принимать решения.* Оно заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок;
  - *планирование качества своей жизни.* Планируя свою жизнь, человек стремится обеспечить целесообразное использование своих духовных сил. При планировании устанавливаются цели, которые служат ориентиром деятельности в будущем и определяют возможности использования духовных и физических сил применительно ко всем составным частям мотивации жизни. Основы мотивации жизни представлены на рисунке 3.

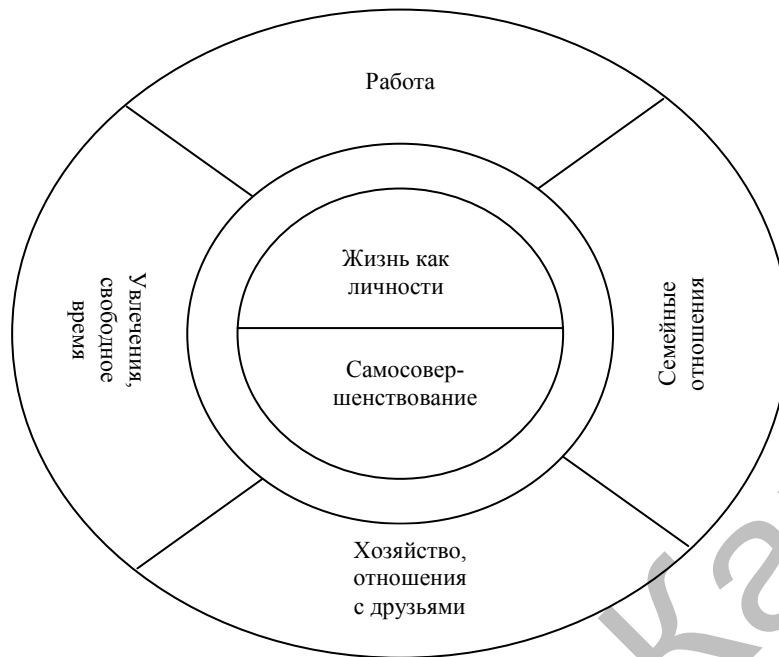


Рисунок 3. Основы мотивации жизни (данные работы [8; 252])

В соответствии с рисунком 3 объекты планирования жизни можно сгруппировать следующим образом:

- жизнь как личности;
- семейные отношения;
- работа;
- хозяйство, отношения с друзьями;
- увлечения, свободное время;
- самосовершенствование.

Все способы планирования жизни связаны между собой, и поэтому нельзя планировать какой-либо из них изолированно от других.

2. Личная организованность. Критерии второго уровня этого блока модели содержат шесть качеств:

- *приверженность системному подходу*. Предполагаются комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию;
- *умение ценить и эффективно использовать время*. Важно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно;
- *умение сосредоточиться на главном*. Необходимо выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения;
- *умение все делать по порядку*. Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а надо стремиться переходить от простого к сложному;
- *умение не упускать из вида мелочи*. Многие люди не уделяют должного внимания мелочам, считая, что их исполнение только крадет время. На самом же деле, любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, показывая его с невыгодной стороны. Все это, в конечном счете, отнимает столь дефицитное время;
- *умение учитывать и анализировать затраты времени*. Рабочая неделя менеджера имеет продолжительность, равную 60–80 часам в неделю (рис. 4).

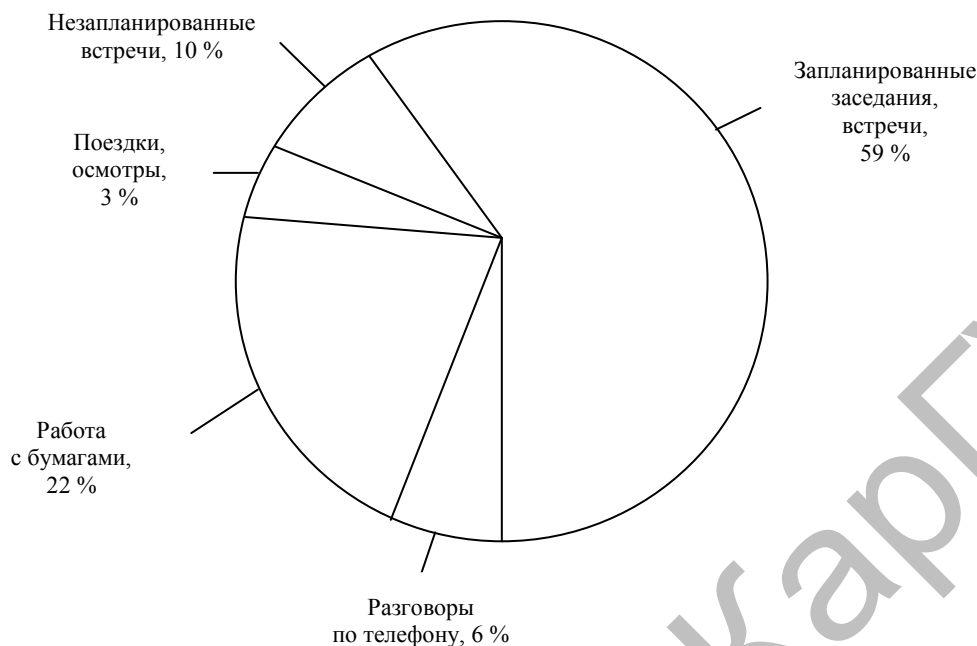


Рисунок 4. Как руководители расходуют свое время (данные работы [9; 382])

Внешняя и внутренняя среда системы, которой руководит менеджер, всегда в динамике. Если не принимать вовремя соответствующие решения, существует риск неудачи.

Значит, менеджер должен знать, на что расходуется бюджет его рабочего и внерабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

3. Самодисциплина. Это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе.

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

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

- *обязательность, способность держать слово.* Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном выполнении своих обязанностей, предписываемых ему как официально, так и диктуемых чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие;
- *пунктуальность, точность исполнения.* Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности делового мира, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо;
- *собранность, умение не разбрасываться.* Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее;
- *наличие чувства ответственности.* Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами;
- *умение отказаться от удовольствий ради главного.* Предполагает тщательное планирование личных дел.

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

Критерием второго уровня этого блока являются 15 первичных качеств:

- *умение организовать рабочее место.* Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления;
- *умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.* Данное качество предполагает наличие знаний современной вычислительной и организационной техники в системе управления, умение ею пользоваться;

- *умение работать с информацией.* В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация — это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов;
- *умение составлять документы.* Подразумевает овладение процессом составления деловых писем и ведения делопроизводства;
- *умение говорить по телефону.* Не следует упускать из вида то, что телефонный разговор — это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда менеджер должен что-либо обсудить по телефону, ему необходимо создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, а в заключение поблагодарить его за разговор;
- *умение слушать.* Как правильно слушать своего собеседника? Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:
  - а. Внимательно ли вы слушаете говорящего?
  - б. Не пытаетесь ли часто перебивать собеседника?
  - в. Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать говорящего до конца?
  - г. Не теряете ли самообладание при получении неприятной для вас информации?
  - д. Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

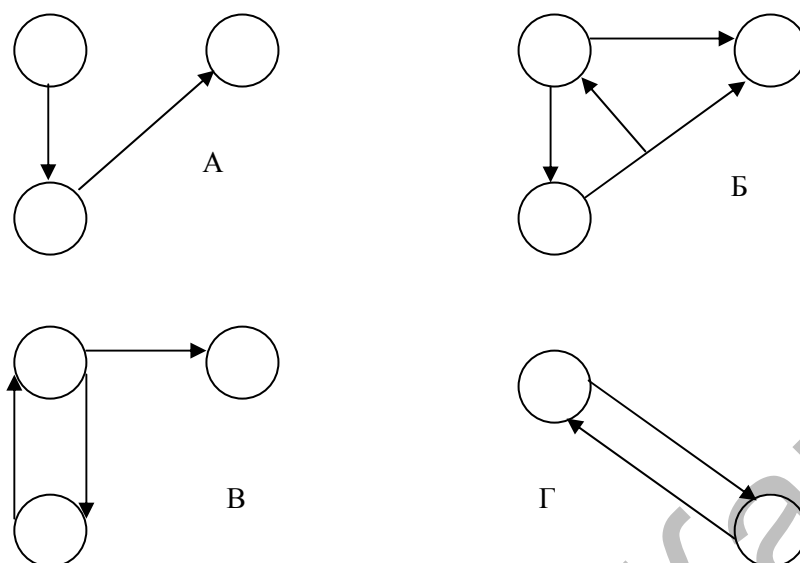
Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет;

- *умение планировать свои дела.* Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе;
- *знание методов рационализации личного труда.* Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по тренировке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.;
- *умение пользоваться записной книжкой.* Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, данные паспорта, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, различные справочные данные.

Другой вид записной книжки — ежедневник. Он может быть переносным, в который записывают запланированные на неделю важные дела, встречи, звонки, и настольным — более объемным и детальным. Наличие записной книжки позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах;

- *умение менять занятия.* Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений его здоровья. Основная причина этого — монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного вида деятельности на другой. Это ослабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил;
- *знание технологий коммуникаций.* Подразумевает искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, взаимодействие руководителя с секретарем и другие;
- *умение найти и получить работу.* Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справиться;
- *умение адаптироваться в коллективе.* Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств;
- *умение взаимодействовать с секретарем.* Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо учитывать не только специфические условия и факторы работы, но и определенные черты характера и руководителя, и секретаря;
- *умение делегировать полномочия.* Делегирование — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

Процесс делегирования полномочий может быть показан с помощью схем на рисунке 5.



А — полное делегирование; Б — ограниченное делегирование;  
В — нулевое делегирование; Г — делегирование наоборот

Рисунок 5. Схемы делегирования полномочий (данные работы [10; 118])

Как видно из рисунка 5, различают:

- А. полное делегирование (подчиненный выполняет работу и несет ответственность за нее. Начальник не втянут в работу);
- Б. ограниченное делегирование (подчиненный выполняет работу и совместно с начальником несет ответственность за нее);
- В. нулевое делегирование (подчиненный выполняет работу, но ответственность за нее несет начальник);
- Г. делегирование наоборот (подчиненный перекладывает работу на начальника).

Положительные факторы делегирования полномочий [10; 117, 118]:

- во-первых, делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных ему рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов;
- во-вторых, делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта;
- в-третьих, делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на своих участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

5. Самоорганизация личного здоровья. Содержание критерия — хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.

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

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

- *физические нагрузки*. Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны;
- *правильное питание*. Означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья;

- *сон*. Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон — отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей;
- *правильное дыхание*. Общеизвестно, что человек может прожить без воды шесть дней, без воздуха — всего пять минут. Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Руководителю желателен освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14–18 дыханий в минуту;
- *водные процедуры*. Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обливание водой, купание в водоемах. Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди). Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры — обливание, душ. Лучше всего это проделывать, стоя (по возможности) босиком на земле, что приводит к нормализации электромагнитного поля и благотворно влияет на весь организм;
- *закаливание*. Начинать закаливание надо постепенно. Обливание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма;
- *борьба с шумом*. Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротических и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи;
- *тренированность нервной системы*. Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения;
- *умение расслабляться*. Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение:
  - а) умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам;
  - б) используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом;
  - в) не ожидайте от окружающих слишком многого;
  - г) старайтесь не впасть в гнев;
- *отказ от вредных привычек*. Борьба со своими вредными привычками — особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и часто пить крепкий кофе наносят огромный вред организму. От вредных привычек стоит освободиться;
- *режим труда и отдыха*. У большинства людей в течение суток имеется два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12–13 ч, второй — между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

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

6. Эмоционально-волевой потенциал. Содержание критерия — способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность. Особое значение имеют волевые качества руководителя:

- *волевые качества менеджера*. Выражают его сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели;
- *трудолюбие*. Подразумевает проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу;

- *целеустремленность*. Подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива;
- *упорство в работе*. Быть настойчивым в достижении поставленных целей — составная часть эмоционально-волевого потенциала;
- *решительность*. Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения;
- *напористость*. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации;
- *умение заинтересовать, мотивировать себя*. Мотивация самого себя — это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками;
- *оптимизм и жизнерадостность*. О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее;
- *увлеченность работой*. Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяет добиться гораздо больших результатов, чем при формальном отношении к своим обязанностям;
- *преданность работе и коллективу*. Из анализа мировой практики менеджмента известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно, если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится;
- *семейное благополучие*. Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой человека, а следовательно, его настроение, внутреннее спокойствие и, как итог, — производительность на рабочем месте. Именно поэтому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевым настрой индивида;
- *уверенность в самом себе*. Если человек твердо уверен в себе, т. е. не колеблется и не сомневается, тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе и все будут желать иметь с ним дела;
- *психологическая подготовка к работе*. От того, как руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

7. Самоконтроль своей жизнедеятельности. К первичным качествам данного блока следует отнести следующие:

- *знание функций самоконтроля*. Предполагает хорошую информированность о функциях и механизме контроля за осуществлением этих функций;
- *контроль процессов*. Основной задачей в личной работе менеджера является контроль за ходом выполнения собственных дел;
- *контроль времени*. Данное качество предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени;
- *контроль результатов*. Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными;
- *самоконтроль дня, недели, месяца, года и всей жизни*. Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного;
- *умение создавать и контролировать собственную репутацию*. Важными факторами в успешной деятельности менеджера являются формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Для использования моделей личностных качеств современного менеджера очень важно правильное понимание содержания тех или иных качеств. Такие определения понятий и профессиональные характеристики качеств менеджера являются существенным элементом моделей современного менеджера.

#### Список литературы

- 1 Послание Президента РК — Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. — 2013. — № 1. — С. 2–23.
- 2 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
- 3 Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 622 с.
- 4 Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

- 5 Гончаренко В.И., Кондратьева С.И., Копейкин Д.П. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и К<sup>0</sup>», 2000. — 176 с.
- 6 Васильева И.Н., Желнинский Г.С. Организация делопроизводства и персональный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Вузовский учебник, 2004. — 272 с.
- 7 Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. — 256 с.
- 8 Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высш. шк., 1999. — 304 с.
- 9 Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 415 с.
- 10 Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Палеотип; Издат.-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2002. — 176 с.

Р.С.Каренов

### **Менеджердің жеке менеджмент саласында өзінің өмірдегі қызметі жағдайларына қатысты жүзеге асыратын ілімдік және іс-тәжірибелік қағидалары**

Мақалада нақты жағдайдағы жеке менеджмент мәселелерін зерттеу қажеттігі негізделген. Заманауи менеджменттің құрамдас бөлігі ретіндегі жеке менеджмент жүйесін өзін-өзі басқара алатын менеджердің сапалық қасиеттеріне қойылатын талаптар үлгісі түрінде қарастыруға болатындығы дәлелденген. Мұндай үлгі бір-бірімен өзара байланысқан жеті блоктан тұратындығы туралы қорытынды жасалған. Басшылардың жеке еңбегін ұйымдастырудағы кемшіліктер, сайып келгенде, аса маңызды ресурс — жұмыс уақытын тиімді пайдаланбауға әкелетіндігі айтылған. Жеке тұлға менеджменті, сайып келгенде, кез келген менеджердің өз өміріндегі қызметінің жағдайларына қатысты жүзеге асыратын ілімдік және тәжірибелік қағидаларды қарастыруды білдіретіндігі айтылған.

R.S.Karenov

### **The theoretical and practical principles implemented by the manager in the field of personal management in relation to conditions of the activity**

Need of studying in actual practice problems of personal management locates. It is revealed that the essence and content of personal management can be presented as component of modern management. It is proved that the system of personal management can be presented as the model requirements for quality management, capable to manage itself. It is concluded that this model consists of seven blocks interconnected with each other is drawn. It is noted that shortcomings in the organization of personal labor leaders, finally, are reduced to inefficient use of the major resource by them — working hours. It is emphasized that personal management assumes, finally, consideration of the theoretical and practical principles which any manager implements in the field of self-management in relation to real conditions of the activity.

#### References

- 1 *Thought*, 2013, 1, p. 2–23.
- 2 Rummyantseva Z.P. *Textbook*, Moscow: INFRA-M, 2001, 304 p.
- 3 Reznik S.D., Sokolov S.N., Udalov F.E., Bondarenko V.V. *Textbook*, Moscow: INFRA-M, 2002, 622 p.
- 4 Zayvert L. *Your time — in your hands: Councils to business people how effectively to use working hours: The lane with it*, Moscow: Interekspert, INFRA-M, 1995, 267 p.
- 5 Goncharenko V.I., Kondrat'eva S.I., Kopeykin D.P. et al. *Management bases: Manual*, Moscow: Publishing house of «Dashkov and K<sup>0</sup>», 2000, 176 p.
- 6 Vasil'eva I.N., Zhelninskiy G.S. *Organization office-works and personal management: Manual*, Moscow: High school textbook, 2004, 272 p.
- 7 Zudina L.N. *Organization of administrative work: Manual*, Novosibirsk: NGAEiU, 1997, 256 p.
- 8 Shipunov V.G., Kishkel E.N. *Bases of administrative activity: human resource management, administrative psychology, management at the enterprise*, Moscow: The higher school, 1999, 304 p.
- 9 Prynkin B.V., Prynkina L.V., Eriashvili N.D., Ousman Z.A. *Textbook*, Moscow: Banks and exchanges, YuNITI, 1998, 415 p.
- 10 Mumladze R.G. *Management: Manual*, Moscow: Paleotip publishing house; Publishing and trade corporation «Dashkov and», 2002, 176 p.