

**БИЗНЕС - КЛАСС**

СЕРИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РУКОВОДСТВ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

**ПРАКТИЧЕСКАЯ  
ПСИХОЛОГИЯ  
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА**



**МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЕР**

А. А. Альтшуллер

**Практическая психология  
для менеджера**

«Неоглори»

2003

**Альтшуллер А. А.**

Практическая психология для менеджера / А. А. Альтшуллер —  
«Неоглори», 2003

Учебное пособие по психологической культуре деловой деятельности. В книге представлены современные знания и эффективные человековедческие технологии, необходимые менеджерам любого уровня для ежедневного использования в процессе профессиональной деятельности.

© Альтшуллер А. А., 2003

© Неоглори, 2003

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ	6
Планирование времени – основа эффективной деятельности	7
Принцип приоритетов	9
Принцип Парето	10
Принцип делегирования полномочий	13
Принцип корзины	14
Практическое планирование	15
Принцип «вынужденной эффективности»	16
Подготовка рабочего места	17
Принцип «от бочки к бочке»	18
«Ломтик колбасы»	19
«Швейцарский сыр»	20
Сегментация времени	21
Принцип «одна задача – одна работа»	22
Управление личным временем человека	23
Глава 2. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ	27
Бизнес-этикет	28
Необходимость бизнес-этикета	29
Деловая одежда	32
Три стиля одежды	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **А. А. Альтшуллер**

## **Практическая психология для менеджера**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Стремительное развитие современных бизнес-технологий предъявляет все более и более высокие требования к профессиональной компетентности менеджеров всех уровней. Все наиболее успешные современные компании очень тщательно подходят к вопросу человеческих ресурсов, то есть нанимают необходимых сотрудников с соответствующей квалификацией, занимаются их подготовкой, добиваются наличия у них необходимой мотивации.

Большое количество семинаров, проводимых различными бизнес-консультантами по всему миру, делает возможность повышать квалификацию и узнавать что-либо новое о различных аспектах ведения бизнеса практически неисчерпаемой для тех, у кого есть возможность регулярно посещать семинары и бизнес-курсы.

В то же время многие выпускники престижных бизнес-школ отмечают, что для их карьеры оказались необходимыми и полезными менее 10 % всех полученных на протяжении программы обучения знаний. Действительно, на сегодняшний день ориентироваться в море поступающей информации становится сложнее, чем еще несколько лет назад.

Однако есть темы, владение которыми оказывает весьма существенное влияние на общую компетентность современного менеджера любого уровня. Одна из таких тем – психологическая культура деловой деятельности, рассматривается в этой книге.

## **Глава 1. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ**



## Планирование времени – основа эффективной деятельности

Для менеджера работа над собой начинается с продуктивного использования рабочего времени.

Одной из основных причин неэффективного использования времени является отсутствие четкой и ясной цели предстоящей деятельности.



Эффективный метод постановки и достижения целей разработан известным бизнес-консультантом Б. Трейси. Этот метод состоит из семи последовательных этапов.

### ***1. Определите свою цель.***

Вы можете это сделать самостоятельно или воспользоваться помощью начальника или коллег. Главное, чтобы у вас была полная ясность относительно того, что от вас ждут в деловом плане и в какие сроки. К сожалению, часто люди работают над выполнением несущественных задач изо дня в день только потому, что не смогли поставить правильную цель и не согласовали ее со своим руководством.

Одним из худших вариантов непродуманного использования рабочего времени является прекрасно выполненная работа, которая никому не нужна.

### ***2. Записывайте свои мысли и планы.***

Когда вы записываете свои планы на бумаге, вы придаете им материальность и делаете осязаемыми. Не сформулированные на бумаге цели и планы остаются лишь намерениями. Они лишены ясности и осмысленности, что в итоге может привести к путанице и ошибкам.



### ***3. Определите сроки достижения цели.***

Цель, для достижения которой не определены сроки, не имеет четко установленного начала и окончания. Без четко установленных сроков вы создаете предпосылки для промедления в ее реализации. В этом случае вероятность того, что вы не слишком преуспеваете в достижении такой цели очень велика.

### ***4. Составьте перечень действий, которые предстоит выполнять для достижения своей цели.***

По мере возникновения новых идей, связанных с достижением поставленной цели дополняйте ими уже составленный перечень. Пересматривайте или расширяйте перечень до тех пор, пока не будете полностью уверены в его реальности и выполнимости. Такой перечень опреде-

лит количество ваших действий и направление движения и цели. Имея перечень действий вы увеличиваете вероятность достижения цели в назначенный срок.

***5. На основе имеющегося перечня составьте план действий.***

Преобразуйте элементы перечня в соответствии с их значимостью и расположите в хронологической последовательности, решив, какие действия необходимы в первую очередь, а какие можно оставить на потом. Таким образом ваш путь к цели будет разбит на малые участки, каждый из которых представляет собой отдельную небольшую задачу. Постарайтесь также определить взаимосвязи между отдельными запланированными действиями, начертив их на бумаге в виде схемы.

***6. Немедленно приступайте к практической реализации составленного плана.***

Посредственный план, выполненный тщательно, гораздо лучше, чем самый блестящий план, для реализации которого не было приложено никаких усилий.

***7. Каждый день делайте хоть что-нибудь, что приближает вас к поставленной цели.***

Не пропускайте ни одного дня. Начав движение к поставленной цели, не позволяйте себе остановиться.

Четко и правильно сформулированные цели настраивают вас на деятельность по их реализации и помогают не тратить время впустую, высвобождая необходимую энергию.

Если осознать, что время, которое мы выделяем для работы составляет в среднем 40 часов в неделю, то с неизбежностью можно прийти к выводу, что у нас никогда не будет достаточно времени для того, чтобы заниматься всеми своими делами в полном объеме. Немецкий ученый Л. Зайверт разработал технологию управления временем для менеджера, предложив изменить подход к решению нескончаемого потока проблем, которые обрушиваются на менеджера ежедневно. Основу технологии составляют четыре принципа, примеряя которые можно добиться эффективной экономичности в использовании рабочего времени.

## Принцип приоритетов

Принцип приоритетов представляет собой эффективный способ расстановки задач по степени важности. Сила этого метода в его простоте. Он настолько прост, насколько и эффективен. Составьте список всех дел, которые вы планируете сделать в течение дня (недели, месяца и т. д.). Поставьте буквы А, Б, В, Г или Д перед каждым пунктом вашего списка.



Задача типа «А» должна представлять собой нечто, имеющее самое важное значение на данном этапе вашей деятельности. Нечто такое, что вы обязаны сделать, иначе у вас могут возникнуть серьезные осложнения. Задачей типа «А» может быть ответственная встреча, написание отчета и т. д. Если таких задач несколько, вы оцениваете приоритетность как А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub> и т. д.

Задача типа «Б» определяется как та, которую следовало бы выполнить, важная задача. Тем не менее последствия в случае ее невыполнения не являются необратимыми. Другими словами, если вы не сделаете соответствующую работу, кто-нибудь окажется недоволен или чего-то вы лишитесь, но в любом случае, последствия будут относительно мягкими и не сопоставимыми с задачами типа «А». Никогда не приступайте к задаче типа «Б» пока у вас остается незавершенной задача типа «А».

Задачей типа «В» является что-то, что было бы хорошо сделать, но что не влечет за собой никаких последствий для вашей работы: звонок другу, личная встреча, обед и т. д.

Задачей типа «Г» является работа, которую можно поручить кому-нибудь другому. Поручая другим людям то, что в их силах выполнить, вы освобождаете время для решения задач типа «А», которые никто кроме вас сделать не сможет.

Задачей типа «Д» является работа, которую можно вообще не делать. Это может быть работа, выполняемая по привычке на протяжении какого-то времени или работа, уже потерявшая свою актуальность на сегодняшний день и пр.

Скорректировав свой план по принципу приоритетов, вы создаете себе условия, при которых более важные дела будут выполняться быстрее. Основой сегментации времени является умение планировать свой рабочий день и выделять непрерывный промежуток времени на выполнение какой-либо конкретной задачи.

Приобретая полезную привычку составлять ежедневный план по принципу приоритетов и без промедления приступать к выполнению самой важной на сегодня задачи (задачи типа «А-1»), вы сможете с каждым днем увеличивать эффективность своей работы и будете успевать сделать больше, чем ваши коллеги или конкуренты.

## Принцип Парето

Известный итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848–1923) в 1897 г. сформулировал принцип, названный впоследствии его именем. Также этот принцип называют правилом 80/20 или принципом наименьших усилий. Парето установил, что люди в социуме делятся на тех, кого он назвал «влиятельным меньшинством» и «тривиальным большинством». «Влиятельное меньшинство» составляет 20 % населения, в то время как на его долю приходится 80 % всего богатства. Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется найденному им принципу. Парето продемонстрировал действие этого принципа на множестве примеров. Так, его принцип устанавливает, что 20 % произведенной вами работы обеспечивает 80 % полученных вами результатов. Если у вас есть список из десяти дел, которые нужно выполнить, то два из них окажутся по конечной приобретаемой выгоде более значимыми, чем остальные 8, вместе взятые. При этом для решений каждой из этих 10 задач может потребоваться одинаковое время. В то время как вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превысит пятикратно или десятикратно относительный вклад от остальных задач. Часто бывает, что один пункт из списка, состоящего из десяти задач, которые предстоит сделать, по своей значимости превышает все остальные девять, вместе взятых.



Вы, наверняка, знаете людей, которые вроде бы заняты работой целый день, а результаты их деятельности практически незаметны.

Причина этого всегда кроется в том, что они работают над неосуществимыми задачами, пропуская или не решаясь приступить к решению тех 10–20 % задач, которые имеют наибольшее значение.

Хотя самые значимые задачи, как правило, и самые сложные, однако и отдача от их реализации в основном весома и значима.

В любом случае, пока не выполнены задачи из главных 20 %, не стоит браться за выполнение задач из второстепенных 80 %.

Всегда, прежде чем приступить к очередной задаче, задайте себе вопрос: «Входит ли эта задача в основные 20 % моих задач или во второстепенные 80 %?». Не поддавайтесь соблазну начинать день с решения малозначимых задач.

Планируя свое рабочее время, вы в конечном итоге планируете свое будущее. Поэтому способность выбирать между важным и малозначимым может стать определяющей на вашем пути к успеху и процветанию. Эффективные и успешные люди научились начинать работу с самой важной и значимой задачи, стоящей перед ними, в результате они всегда достигают большего, чем другие и им чаще сопутствует успех.

Английский исследователь Ричард Кох предпринял попытку выяснить причины универсальности действия принципа Парето. Результаты своих исследований он описал в книге «Принцип 80/20: секреты достижения больших результатов при затрате меньших усилий». Кох предлагает развивать специальное «мышление 80/20»: умение определять, что входит в те 20 %

усилий, которые могут принести 80 % желаемого результата. Для этого нужно следовать следующим правилам.

### ***Правила экономии усилий***

– Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.

– Лучше «срезать» углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.



– Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.

– Вместо того, чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, перепоручайте ее специалистам, которые могут сделать ее более профессионально.

– Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к кому-нибудь другому.

– Делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего.

– «Копайте глубже» – обращайтесь внимание на странности и «иронию судьбы».

– В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20 % усилий могут привести к 80 % результатов.

– Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас; помните: «всех денег не заработаешь».

– Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты и когда звезды благосклонны к вам.

Также Кох приходит к кажущимся парадоксальными выводам, которые называет ересью принципа 80/20.

### ***Ересь принципа 80/20***

Закон Парето, утверждающий помимо прочего, что 80 % всех результатов достигаются в течение 20 % всего потраченного времени, переворачивает обыденные представления. Следствия этого закона должны обрадовать всех, кто страдает от постоянной спешки.



– Мы пользуемся временем нерационально. И поэтому нет смысла в «косметическом ремонте» подходов к планированию дня – нужна полная реконструкция представлений о времени.

– Нехватка времени – миф. На самом деле времени у нас предостаточно. По-настоящему мы пользуемся только 20 % нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут. Принцип 80/20 предполагает, что если мы уделим в два раза больше внимания 20 % главных видов деятельности, то можем свести нашу рабочую неделю к двум дням и при этом достичь на 60 % больше, чем нам удастся сейчас. Этот вывод бесконечно далек от безумной концепции тайм-менеджмента.

– Закон Парето превращает время из врага в нашего друга. Потерянное время не потеряно навсегда. Время всегда возвращается на круги своя. Не для того ли в неделе 7 дней, а в году – 12 месяцев? О том же нам напоминают и повторяющиеся времена года. Мы будем более творческими и производительными, если наши отношения со временем будут спокойными и деловыми. Наш враг не само время, а то, как мы его используем.

– Закон 80/20 означает, что нам следует поменьше действовать. Действие подавляет мысль. мы транжирируем или проматываем наше время именно потому, что у нас его слишком много. Если бы его не было, нечего было бы транжирить! Самый продуктивный переход в любой работе – последние 20 % времени перед ее сдачей. Продуктивность работы над любым проектом можно удвоить, просто сократив время, выделенное на его реализацию.

## Принцип делегирования полномочий



Делегирование заключается в передачи части полномочий (и связанной с ними ответственности) с более высокого уровня менеджмента на более низкий при сохранении за высшим уровнем менеджмента функции контроля за использованием этих полномочий. Использование принципа делегирования является важным приемом для более эффективного расходования рабочего времени. Однако при использовании этого принципа в повседневной деятельности менеджера необходимо учитывать условия успешного делегирования полномочий.



- Желание вышестоящего менеджера передать часть властных полномочий подчиненному.
- Решимость вышестоящего менеджера это сделать.
- Желание подчиненного принять на себя полномочия и соответствующую ответственность.
- Готовность подчиненного эффективно использовать новые властные полномочия.

## Принцип корзины

Не позволяйте рутинной текучке поглотить себя. Периодически просматривайте свои планы и удаляйте все несущественное. Не позволяйте мелким и малозначимым вопросам занимать ваше время в ущерб решению действительно важных и значимых задач. Все то, что несущественно, потеряло актуальность, смело выбрасывайте в корзину!



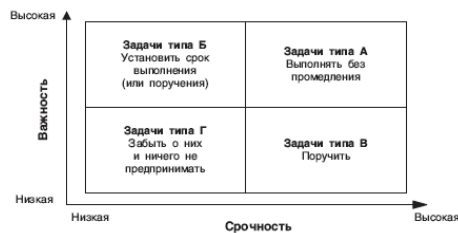
Важным умением, способствующим правильному планированию времени является навык саморазгрузки. Для формирования у себя этого необходимого навыка нужно время от времени задавать себе следующие вопросы:

- Зачем вообще это делать? (Исключить!).
- Почему именно я? (Поручить!).
- Почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!).
- Почему именно так? (Рационализировать!).

## Практическое планирование

Располагая общей концепцией рационального использования своего рабочего времени вы можете начинать практическое воплощение этой деловой стратегии.

Хорошей иллюстрацией этого принципа может являться практика президента США Дуайта Эйзенхауэра, который рассматривал все дела на основе двух критериев: важности и срочности. На основе этого он располагал все свои дела в ячейки простой матрицы, показанной на рисунке.

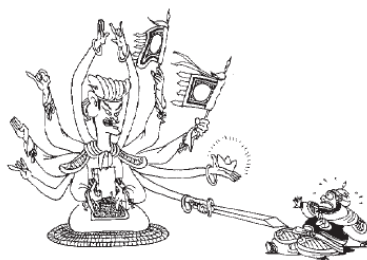


Задачи типа А, как срочные и важные, необходимо решать незамедлительно. Задачи типа Б, как важные, но не слишком срочные, требуют внимания и определения сроков исполнения, без которых они в какой-то момент рискуют превратиться в задачи категории А, а вы будете к этому не готовы. Задачи типа В целесообразно перепоручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны. Наконец, в отношении задач типа Г необходимо набраться мужества и сказать себе: «Эти задачи не стоят моих усилий и времени. О них нужно просто забыть».

Ловушка, в которую попадает большинство людей, состоит в том, что они занимаются в основном делами категории Г и В и не справляются с делами типа А и Б. Часто это происходит потому, что дела типа Г и В сделать проще и их результаты оказываются сразу налицо, что психологически укрепляет человека в подтверждении собственной эффективности.

В процессе практической деятельности многих менеджеров и управленцев сформировался определенный «банк» приемов и уловок, помогающих организовать свое рабочее время. Рассмотрим самые интересные из них.

## Принцип «вынужденной эффективности»



Когда у вас нет времени для завершения работы, последствия от невыполнения которых могут быть достаточно серьезными, вы вынуждены использовать любые средства (раньше вставать, позже ложиться и т. д.), но завершить работу, стремясь избежать возможных отрицательных последствий. Статистика убедительно показывает, что у вас никогда не будет достаточно времени для того, чтобы сделать все свои дела. В США, например, каждый среднестатистический менеджер среднего звена испытывает дефицит времени 300–400 часов в год, необходимых для чтения специальной литературы, работая при этом на уровне 110–130 % от рассчитанной нагрузки. Поэтому принцип «вынужденной эффективности» помогает сосредоточить усилия только на самых значимых и важных делах, выполняя их качественно и в назначенные сроки. При этом нецелесообразно стараться выполнить все накопившиеся дела, так как это может привести к перенапряжению и как следствие к потере работоспособности. Когда у великого скульптора Родена спросили, как ему удается из грубого камня делать такие изящные культуры, поражающие плавностью линий, он ответил: «Я беру кусок мрамора нужного размера и все лишнее отсекаю». Если менеджер хочет работать очень продуктивно, он должен научиться подобно великому скульптору «отсекать все лишнее» применительно к своей деятельности.

## Подготовка рабочего места



Ваше рабочее пространство должно быть свободно от всего лишнего, не относящегося к тем вопросам, которые вы в данный момент решаете. И напротив, все что вам может потребоваться в процессе работы должно всегда быть под рукой, чтобы вам не приходилось вставать для получения необходимого материала или ресурса. Все необходимое вам для работы должно находиться на расстоянии вытянутой руки. Рабочее место должно быть удобным и приятным, стимулирующим длительную работу. Посмотрите на свое рабочее место со стороны и задайте себе вопрос: «Какими деловыми качествами обладает человек, имеющий такое рабочее место?» Если эти качества соответствуют вашим представлениям о себе, значит ваше рабочее место организовано правильно. Если нет, подумайте, что стоило бы изменить.

## Принцип «от бочки к бочке»

Бизнес-консультант Брайан Трейси на своих семинарах приводит очень хороший пример, наглядно иллюстрирующий этот принцип.

«Много лет назад мне пришлось пересечь сердце Сахары, плато Танезруфт (на местном языке означает «земля страха и жажды»), расположенного на самом юге современного Алжира. К тому времени французы уже много лет практически не присутствовали в этом районе, и изредка встречавшиеся нам бывшие заправочные станции пришли в полную негодность и совершенно обветшали.



Пустыня в этом районе Сахары имеет протяженность с запада на восток 500 миль; здесь нет воды, чего-либо, что можно было бы употребить в пищу, ни травинки, ни даже мух. Рельеф местности совершенно плоский, отчего она напоминает безбрежную песчаную стоянку, простирающуюся во всех направлениях на сколько хватает глаз.

Более 1300 человек погибли, пытаясь пересечь этот участок Сахары в прежние годы. Нередко бывало так, что песок заносил проложенную дорогу и путники сбивались с пути.

Чтобы решить проблему с отсутствием в этой местности каких-либо естественных ориентиров, французы поместили на дороге черными 55-галлонными (200-литровыми) бочками изпод нефти, расставив их с интервалом ровно в пять километров. При этом, когда человек стоит у одной бочки, следующая кажется ему расположенной на самом горизонте этого совершенного плато, что объясняется кривизной земной поверхности.

По этой причине в любой точке дороги нам всегда виднелись две бочки, одна, которую мы миновали, и та, которая оставалась впереди, в пяти километрах от предыдущей. И этого было достаточно.

Все, что нам надо было делать, это править к следующей бочке. Таким образом мы смогли пересечь самую большую в мире пустыню, делая это по принципу «одна нефтяная бочка за один раз».

Аналогичным образом мы можем выполнить любую сложную работу, разбив ее на этапы и руководствуясь правилом выполнять одно посильное дело за один раз.

## «Ломтик колбасы»

Метод «Ломтик колбасы» основан на аналогии между процессом съедания палки колбасы, нарезанной мелкими ломтиками и разрезанием сложной задачи на мелкие части. Подобно тому, как мы съедаем целую палку колбасы, отправляя ее в рот ломтик за ломтиком, мы можем выполнять любую сложную работу, разбив ее на мелкие части и выполняя их одну за другой. Успешно выполнив малый «ломтик» работы мы испытываем моральное удовлетворение и создаем хороший стимул чтобы взяться еще за один, затем за следующий и так далее.



## «Швейцарский сыр»

Этот метод основан на том, что мы приступаем к сложной работе постепенно, проделывая в задаче «дырки», наподобие тех, что видны на срезе швейцарского сыра.



Приступив к сложной работе пока фрагментарно, вы начинаете ощущать движение вперед и формируете мотивацию продолжать решение задачи до получения необходимого результата.

Этот метод эффективен в тех случаях, когда вы можете уделить решению какого-либо вопроса лишь небольшое время.

Методы «ломтик колбасы» и «швейцарский сыр» очень эффективны в случаях, когда предстоящая работа психологически подавляет вас своими масштабами.

## Сегментация времени



По настоящему важная работа требует как правило больших и непрерывных сегментов времени для своего выполнения. Многие менеджеры по сбыту, отводят ежедневно конкретный сегмент времени в течение рабочего дня на телефонные разговоры с потенциальными покупателями. Они устанавливают для себя правило, например, с 10 до 12 часов каждый день беспрерывно звонить потенциальным клиентам. Начинать нужно с рабочего плана. Чем лучше план, составленный вами, тем легче вам будет эффективно использовать каждую минуту рабочего времени. Установлено, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее десяти минут рабочей деятельности. Принцип планирования предельно прост – вы заблаговременно составляете список своих дел до того, как приступаете к их практическому выполнению. Все, что вам необходимо в дальнейшем – это строго придерживаться всех пунктов плана. Ежедневный план удобнее всего составлять вечером накануне, в конце рабочего дня. В этом случае ваше подсознание начнет подготовку к реализации плана уже во время ночного сна и утром вам будет очень легко включиться в работу. Кроме ежедневных планов желательно иметь недельный, месячный, а может быть и годовой план, это зависит от специфики вашей профессиональной деятельности. Привычка посвящать пару часов в конце недели на составление планов на следующую неделю, а в конце каждого месяца уделять время для планирования основных мероприятий следующего, помогла многим успешным людям добиться значительных результатов в своей работе. В течение рабочего дня вычеркивайте отдельные пункты плана по мере их выполнения. Это будет наглядно демонстрировать эффективность вашего ежедневного труда и позитивно отражаться на вашей самооценке.

## Принцип «одна задача – одна работа»



Этот принцип подразумевает, что начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на другие дела, пока она не будет выполнена на 100 %. Было подсчитано, что концентрация только на одной задаче, сокращает расчетное время, запланированное для ее выполнения на 50 %. Выполнение этой же работы с перерывами, когда вы начинаете и прерываете работу, позже возвращаетесь к ней, вновь отвлекаетесь и т. д. превышает расчетное время более чем на 50 %! Всякий раз возвращаясь к прерванной работе вы тратите время, чтобы сориентироваться сколько было сделано и сколько еще предстоит, преодолеваете инерцию, «вработываетесь» и т. д.

## Управление личным временем человека

Помещенный ниже тест «Управление личным временем человека», разработанный бизнес-консультантом Л. Форсайтом поможет вам еще глубже вникнуть в проблему организации рабочего времени применительно к вашей профессиональной деятельности.

ПС – полностью согласен

С – согласен

НС – не согласен

АНС – абсолютно не согласен

		ПС	С	НС	АНС
1	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу				
2	Я регулярно беру работу на дом				
3	Я готовлю ежедневный перечень дел				

		ПС	С	НС	АНС
4	На работе у меня практически не остается времени для себя				
5	Мой шеф часто просит меня выполнить непредвиденную работу немедленно				
6	Я люблю с утра сделать работу погроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время				
7	Я тратю много времени на совещания и встречи				
8	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта				
9	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения				
10	Много времени у меня уходит на поездки				
11	Я постоянно вынужден участвовать в решении всех спорных вопросов в моем деле				
12	Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель				
13	Я сам разбираю свою почту				

		ПС	С	НС	АНС
14	Мне зачастую бывает трудно самому закончить большое и сложное дело, довести его до конца самостоятельно				
15	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию				
16	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать его досконально и быть уверенным в том, что работа над ним идет в правильном направлении				
17	Много моего рабочего времени бесполезно тратится на всякого рода совещаниях и собраниях				
18	Я постоянно пишу перечень заданий, которые нужно выполнить				
19	Мне нравится, когда мне дают дополнительные задания				
20	У меня есть должностная инструкция моего шефа				
21	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок				
22	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности				

		ПС	С	НС	АНС
23	Я трачу много времени на бумажную работу				
24	У меня не хватает времени на семью, отдых, друзей				
25	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном и большом деле				
26	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то				
27	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе				
28	Меня постоянно отрывают от дела				
29	Много времени трачу на поиски нужной мне информации				
30	Неприятные дела я всегда откладываю на потом				
31	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами				
32	Нередко я просто забываю проверить список заданий и сделать то, что мне поручено				
33	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы				
34	Я зарываюсь в мелочах, и				

		ПС	С	НС	АНС
	из-за этого у меня постоянные загоры в работе				
35	У меня постоянное ощущение, что деловые совещания могли бы быть более эффективными				
36	Я люблю работать допоздна				
37	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца				
38	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться				
39	У меня есть специальный план обучения и для себя, и для своих подчиненных				
40	Я постоянно встречаюсь со своими подчиненными, чтобы быть в курсе их работы				
41	После некоторых совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого				
42	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали				
43	На выходные я беру работу домой				
44	Иные дела занимают больше времени, чем предполагалось				

	ПС	С	НС	АНС
с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно				
45 Я часто не использую отпуск до конца				
46 Мне нравится менять привычки и приобретать новые				
47 Я жду от своих подчиненных сверхурочной работы				
48 Моя система работы с документами может быть улучшена				
49 Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя				
50 Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов				

**Цель работы** – вопросы 1, 20, 37, 39, 41, 49.

Эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач. Ответы на эти вопросы помогут вам понять, почему ваши усилия дают именно такой результат, а также получить ответ, почему именно так, а не иначе вы тратите свое рабочее время.

**Виды работы** – вопросы 4, 9, 12, 13, 15, 36, 46.

Много нашего времени уходит на рутинные дела. Анализ ответов на эти вопросы поможет вам выяснить, как именно используется ваше рабочее время, знаете ли вы заранее, куда и на что его потратите, а также есть ли разрыв между тем, что вы хотите получить от работы, и тем, что выходит на самом деле.

**Медлительность** – вопросы 7, 8, 14, 30, 37.

Эти вопросы касаются вашего обыкновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений, а также ваших способностей находить выход из любой ситуации. Несмотря на то, что большинство из нас любит начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда представляется правильным и разумным. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

**Планирование работы** – вопросы 3, 18, 22, 25, 32, 38, 42, 44, 50.

Вопросы связаны с тем, как именно вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов: фиксируете ли вы в течение дня все происходящие события, пытаетесь ли проконтролировать, как используете свое рабочее время.

**Пожиратели времени** – вопросы 17, 21, 27, 28, 33, 35, 41.

«Пожиратели» времени – это те люди, которые мешают вам работать, нарушают планы, ломают распорядок рабочего дня, снижая эффективность и производительность вашего труда.

**Люди** – вопросы 5, 6, 11, 16, 26, 31, 34, 40, 47.

Эти вопросы выявляют ваши способности и умение работать с другими людьми, совместно решать те или иные проблемы. Совместная работа – это обязательная составляющая нашей производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто грешим на других, обвиняя их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а может быть, стоит иногда «и на себя оборотиться...».

**Бумажная работа** – вопросы 23, 29, 48.

В любой работе не обойтись без документов. Ответы на эти вопросы помогут вам прояснить, как именно вы работаете с ними – быстро даете им ход или, наоборот, накапливаете, превращая ваш стол в склад бумаг.

**Персонал** – вопросы 2, 10, 19, 24, 31, 43, 45.

Вопросы помогут вам ответить, как именно ваши подчиненные влияют на распорядок вашего дня, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на другое, не имеющее прямого отношения к работе.

## Глава 2. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ



## Бизнес-этикет

Деловое общение в мире бизнеса – это игра по особым правилам. Нарушение правил никогда не останется незамеченным и тем более безнаказанным. Гарантировать успех делового общения вам поможет данная глава. Она содержит основные принципы, рекомендации и правила поведения в различных ситуациях, которые возникают в процессе делового общения.

Многие бизнесмены испытывают сомнения, беспокойство, а иногда и растерянность относительно правильности своего поведения и манер в деловом мире. Эта глава, основанная на классических правилах бизнес-этикета, поможет вам стать более уверенными, проницательными и эффективными в ситуациях делового общения. Претворение в жизнь правил бизнес-этикета позволит вам с успехом создать четкую линию функционирования предприятия или компании, взаимное уважение и хорошие межчеловеческие отношения и ограничат возникновение неприятных ситуаций во время выполнения ежедневных обязанностей.

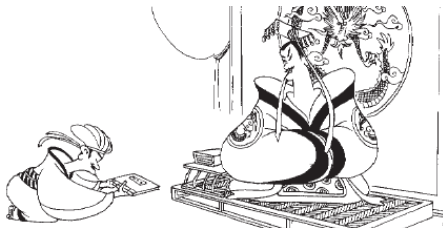
В данной главе вы узнаете, как с помощью знаний основ вербальных, вокальных и визуальных компонентов общения, создать у партнеров или клиентов самое благоприятное впечатление о себе уже с первых секунд делового общения. Почему экономя на деловом костюме, можно потерять не только зарплату, но и клиентов. Какой стиль в одежде лучше всего соответствует различным сферам деятельности; и каким трем зонам в вашем облике, которые являются ключевыми точками построения имиджа и местами повышенного внимания окружающих, следует уделять особое внимание. И наконец, знание принципов бизнес-этикета, поможет вам с успехом проводить презентации, деловые встречи, приемы и визиты.

## Необходимость бизнес-этикета

Деловой, гражданский этикеты или даже просто хорошие манеры поведения меняются в течение всего того времени, как люди стали тесно взаимодействовать между собой в различных аспектах жизни. Этот процесс продолжается и по сей день.

Изначально сложилось так, что деловой и гражданский этикет развивались параллельно друг с другом.

Гражданский этикет возник во времена рыцарей и трубодуров и до сих пор в нем главными являются правила поведения одного пола по отношению к другому.



В деловом этикете, несмотря на изменение социальной жизни, воспитания и с течением времени, всегда остается неизменной одна характеристика – независимо от пола, поведение в бизнесе основано только на ранжировании. Базируясь на правилах и традициях гражданского и международного недипломатического этикета, бизнес-этикет создал свои нормы, которые обеспечивают эффективность деловых отношений и отражают корпоративные стандарты компаний.

Правила руководят любым поведением человека, не соблюдение правил делового этикета способствует возникновению многих негативных ситуаций в бизнесе. Нарушение неписанных правил тотчас замечается, и наоборот, сознательное использование правил бизнес-этикета способствует развитию и стабильности роста, как отдельного сотрудника, так и всей компании в целом.

Сознательное соблюдение правил бизнес-этикета является одним из важнейших условий карьерного роста. Манера поведения в сочетании со стилем одежды на девяносто процентов определяет отношение к деловому человеку. Вы не просто одеваете костюм, ваша одежда является вашей визитной карточкой. Если у вас взъерошенные волосы, грязная обувь, неприятный запах тела; если вы допускаете колкие остроты или жаргонный язык, неуместные прикосновения, и в целом ваш облик выглядит неопрятно, считайте, что вы безнадежно испортили впечатление о себе.

И наоборот, правильно подобранные часы, галстук, костюм и рубашка станут прекрасным вложением в продвижение по службе, в профессионализм и в свою компанию.

Соблюдая бизнес-этикет, вы подчеркиваете значимость и важность для вас партнера, создаете ему удобства и комфорт. Своей культурой и правильно подобранной одеждой вы демонстрируете важность для вас и уважение чужого мнения.



Бизнес-этикет не только условие карьерного роста и инструмент построения отношений, он является составной частью корпоративной культуры компании. Ведь каждый сотрудник – ее составной элемент. Во многих процветающих компаниях нормы бизнес-этикета, являясь частью корпоративной культуры сотрудников, способствовали их развитию и продвижению в конкурирующем мире бизнеса. Когда сотрудники знают, что недостаточно только поприветствовать посетителя, а нужно еще встать, когда он входит, представиться и предложить сесть – это обязательно будет зачтено. Невозможно не обратить внимание, если сотрудники компании профессионально одеты, корректно и радушно относятся друг к другу и клиентам, разговаривают вежливо и тихо, и не сплетничают в коридорах. Все это элементы корпоративной культуры. Постоянство хороших манер, как нельзя лучше, вызывает доверие клиентов и партнеров. Вы стабильны и профессиональны, ваше поведение во многом предсказуемо и вы безопасны, а значит соответствуете ожиданиям людей или даже превосходите эти ожидания.

Знание принципов бизнес-этикета поможет с легкостью преодолеть многие подводные течения, возникающие в процессе делового общения.

**Первый принцип** – это умение выполнять свои рабочие функции, не мешая выполнять другим свои. То есть, вы должны вести себя по отношению к коллегам или клиентам так, как хотели бы, чтобы они вели себя по отношению к вам.

**Второй принцип** – это принцип позитивности. Вы должны всегда излучать открытое и доброжелательное отношение к коллегам и клиентам. Например: всегда начинать и заканчивать деловые разговоры улыбкой; никогда не сплетничать и не допускать обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было; если ваше чувство юмора или ирония унижают других, воздержитесь от такого остроумия. Возьмите на вооружение принцип – если нечего сказать положительного или доброжелательного, лучше промолчать.



Своей предсказуемостью поведения в различных ситуациях, а это **третий принцип бизнес-этикета**, вы как-бы подчеркиваете окружающим, что вы стабильны, постоянны и надежны, что вы знаете как себя вести и всегда выполняете свои обязательства. Вы никогда не опаздываете на встречу; вы знаете, что младший по должности первым здоровается, тогда как старший по должности первым подает руку младшему.

Огромное значение имеет учтивое поведение для людей, занимающих руководящие посты. Речь идет не только о вежливости, но в большей степени об ответственности и предсказуемости своих поступков. Этим вы подчеркиваете: «Я выполняю именно то, что сказал и именно тогда, когда назначил. Если по каким-то причинам не смогу выполнить свои намерения, то вы будете заранее предупреждены об этом, чтобы ни в коей мере не пострадало мое решение».

Правила взаимоотношений между мужчиной и женщиной, принятые в гражданском этикете, не переносятся в бизнес-этикет. В деловом мире нет мужчин и женщин, есть статусные различия. Конечно, деловые люди и на работе остаются мужчинами и женщинами, но их половая принадлежность не должна бросаться в глаза или излишне подчеркиваться. Бизнес – это сообщество людей, не имеющих пола. Для женщины, участвующей в серьезном бизнесе, совершенно не уместны декольте, короткие юбки, длинные ярко накрашенные ногти и вызывающие

аксессуары. Для мужчин не допустимы выражения типа «дорогая» или «милочка», откровенное разглядывание сотрудниц с головы до ног, или выставление напоказ своих мужских достоинств. Все вышеописанное *является четвертым принципом бизнес-этикета*. Последний, *пятый принцип* – принцип уместности – соблюдение определенных правил в определенное время, в определенном месте, с определенными людьми.

Применительно к одежде, определенный стиль должен четко соответствовать определенному случаю. Излишне шикарный костюм иногда может создать ненужную дистанцию. Одежда должна соответствовать цели, поводу, окружению и контексту. Помимо основных принципов бизнес-этикета следует помнить о двух моментах, которые возникают при попытке одного человека сообщить что-либо другому человеку:

- То, что вы сказали, еще не означает, что вас услышали.
- Гораздо важнее то, что люди слышат, чем то, что вы сказали.

Поэтому очень важно во время общения обращать внимание на три аспекта восприятия: что мы говорим; как мы это говорим; что при этом видят другие люди. Если вы проводите встречу с человеком первый раз, очень важно учитывать именно эти три аспекта делового общения.

## Деловая одежда

«Ты – это то, что ты носишь», – гласит рекламный лозунг одной из фирм, выпускающей одежду. Конечно, в этой формуле содержится изрядная доля преувеличения. Тем не менее, впечатление о человеке в значительной степени складывается в зависимости от того, как он одет. Как правило статусные различия рядовых менеджеров и менеджеров высшего звена не находят отражения в одежде. Бизнесмены и политики во время делового общения обычно носят классические костюмы и обувь черного цвета со шуровкой; галстуки неярких расцветок. Они всегда аккуратно подстрижены и имеют соответствующие аксессуары.

Многие люди ассоциируют окружающих с ними, поэтому если вы по стилю будете похожи на известных личностей, добившихся успехов в той или иной сфере деятельности, вы всегда будете вызывать только доверие и с вами захотят иметь дело, ведь вы человек успеха.



Для выполнения многих рабочих функций специально созданы костюмы или так называемая униформа. Деловой костюм – это та же униформа, наиболее удобная для выполнения деловых функций. Это униформа бизнесменов, юристов, менеджеров, банкиров и управленцев, в структуру деятельности которых входит общение с людьми.

По фасону, цвету и состоянию костюма можно многое узнать о социальном статусе, вашем достатке, ранге и сфере вашего бизнеса. Конечно многим самодостаточным личностям не обязательно прибегать к языку костюма, чтобы чувствовать себя умным и обаятельным. Но тем не менее одежда говорит о нас и наших индивидуальных чертах характера гораздо больше, чем мы о ней.

Костюм человек волен выбирать себе сам, в частности – с той, не вполне осознанной целью, чтобы подчеркнуть, сделать более выразительными определенные черты своей личности, свои психологические и социальные качества.

В первую очередь костюм служит знаком групповой принадлежности и для самого «носителя» костюма, и для окружающих его людей. А понимание своего места в той или иной иерархии, группе, во всей системе общественных взаимоотношений, особенно в сравнении с положением других людей, во многом определяет характер общения и взаимодействия. Поэтому выделение социальной роли какими-то внешними, видимыми чертами всегда очень существенно.

Преуспевающие люди одеваются по-разному для определенных деловых ситуаций. Нельзя одевать одно и то же для повседневной работы и для важной встречи. Нет такой одежды, которая была бы нейтральной. Вы должны выбрать свой стиль и одеваться соответственно, но не забывать, что все, что вы одеваете говорит о вас. Необходимо также учитывать, что хорошие манеры требуют соответствующего стиля одежды.

Прежде всего для себя необходимо уяснить два важных вопроса: в какой роли я нахожусь в данной ситуации и как я хочу, чтобы меня воспринимали; в каком обществе и на каких людей я хочу произвести впечатление.

Как правило большинство компаний придерживаются своего фирменного стиля одежды. Если этот стиль обозначен как элемент корпоративной культуры, то при приеме на работу вам об этом обязательно скажут. Если нет официальных требований к стилю одежды, вни-

мательно присмотритесь к сотрудникам фирмы, негласно требования все равно существуют, главное понять нечто общее, что используется каждым.

## Три стиля одежды

**Консервативный стиль** подходит банкирам, государственным служащим, юристам, так как придает авторитет и подчеркивает компетентность.

Консервативный стиль вам поможет подчеркнуть классический костюм, сшитый с учетом строгих правил. Сочетание классического костюма с хорошими манерами поведения будет высоко оценено, особенно при первой встрече, причем эта оценка распространится на личность в целом. Этому стилю присущ лаконичный контраст между костюмом и сорочкой. Аксессуары должны быть комплектные и находиться в гармонии с костюмом. Для женщин подойдут хорошие золотые или серебряные часы, серьги классической формы. Макияж легкий, но не всегда обязателен, если конечно в этот день нет совещаний или встреч с клиентами. Обувь на среднем или низком каблуке, юбка длиной до уровня колена. Мужчинам никаких аксессуаров, кроме хороших часов, обручального кольца и подходящих запонок.

**Стиль для взаимодействия** подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Данный стиль призван как можно быстрее вызвать расположение к вам. Чтобы соответствовать стилю взаимодействия, ваша одежда должна содержать некоторый творческий потенциал обладателя и указывать на то, что вы занимаете солидную должность в вашей фирме. Она не должна радикально отличаться от классического костюма. Женщины могут выбрать либо эффектную блузку или жакет, либо дорогой и элегантный материал. Брюки допустимы только в элегантном брючном костюме. Обязателен легкий макияж и ни в коем случае ваши аксессуары не должны первыми бросаться в глаза.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.