

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИМИДЖА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Р. Р. Горчакова, магистрант 2 года обучения по направлению «Стратегическое управление» ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В данной статье рассмотрены наиболее известные инструменты и методы формирования и развития имиджа современного менеджера. Описаны методы и инструменты планирования, экономии рабочего времени и другие. Все это поможет современному менеджеру правильно сформулировать и развить свой имидж. Ведь имидж – это залог успеха руководителя.

Ключевые понятия: имидж, самооценка, матрица Дуайта Эйзенхауэра, принцип Паретто, 7 R, список дел, карта мыслей, 5 W 2 H

Имидж – это целостный непротиворечивый образ руководителя в сознании окружающих, соответствующий целям, нормам, ценностям, принятым в целевой группе, и ожиданиям, предъявляемым членами группы к руководителю [5].

Работу над созданием своего имиджа менеджер должен начинать с постановки цели. Часто основная задача человека, принявшего решение о совершенствовании своего имиджа, сводится к решению вопроса, зачем ему это нужно. Цель руководителя может состоять в усилении влияния на подчиненных, улучшении имиджа вверенного ему подразделения или достижения успеха на определенных переговорах. В зависимости от цели принимается решение о методах формирования и развития имиджа.

Затем современный руководитель должен определиться, обойдется ли он собственными средствами или прибегнет к помощи специалистов. В мире распространена практика работы с агентствами или отдельными специалистами – имиджмейкерами. Если цель руководителя глобальна, то возможно обращение в такое агентство. Для достижения локальной цели можно обойтись собственными средствами. В России практика работы с агентствами не очень популярна и только начинает развиваться. Более распространено обращение к частнопрактикующим специалистам. Однако, при выборе такого специалиста возможны ошибки. В настоящее время создается множество курсов, осуществляющих подготовку имиджмейкеров. Большинство выпускников этих курсов таковыми не являются. Обычно обучение на таких курсах сводится к основам этикета. При всей важности этих дисциплин курсы не дают целостного представления об имидже вообще и имидже руководителя в частности. Внимание уделяется только внешней стороне проблемы.

Если руководитель принимает решение о том, что будет проводить работу по совершенствованию своего имиджа самостоятельно, это означает, что он

должен выделить составные части процесса создания имиджа, после чего обратиться к специалистам по каждой отдельной составляющей. Вероятно, такой подход может дать максимальный эффект. В процессе выделения составляющих образа важно избежать ошибки чрезмерной детализации. Необходимо помнить о конечной цели и четко представлять себе результат.

Другой важной задачей руководителя, начавшего работу по формированию своего имиджа, является вопрос адекватной оценки существующего положения. Ни один человек по определению не в состоянии оценить себя объективно. Для того, чтобы получить необходимую информацию, рекомендуется использовать несколько путей.

В первую очередь человек должен четко сформулировать для себя свою самооценку, т.е. понять, как он представляет сам себя. Несмотря на очевидность этого факта, многие люди, в том числе и руководители, об этом даже не думают. Однако если руководитель решил изменить свой имидж, он должен оценить, что он хочет изменить, какими сильными и слабыми качествами он обладает на момент принятия этого решения. Естественно, такая оценка будет субъективной, но иной она и не может быть. Самооценку рекомендуется оформить в письменном виде, так как мнение человека о себе может быть довольно расплывчатым, а письменная форма изложения требует использования конкретных слов. Возможно применение табличной формы следующего содержания (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Пример формы, используемой при проведении самооценки

Качества, которыми я обладаю в данный момент	Качества, которыми я хотел бы обладать	Способы достижения цели (кратко)

Форма таблицы может быть и иной, например, содержать оценку качеств по какой – либо шкале. При затруднениях в самооценке желательно обратиться к психологу. Если человек не может четко сформулировать свое представление о самом себе (не важно, совпадет ли оно с мнением окружающих), то он будет испытывать трудности и в дальнейшем процессе формирования имиджа.

Следующим этапом является конструктивное использование критики. Для того чтобы обратиться к другим с просьбой высказать критические замечания, требуется некоторое мужество. Многие предпочитают не травмировать себя подобной процедурой. Однако она необходима для достижения конечной цели. Желательно для этой цели найти людей, которые искренне заинтересованы. Следует объяснить им желание изменить какой – либо аспект самопрезентации и попросить помощи и совета. Также следует попросить «помощника» быть конкретным и обстоятельным.

Стоит обратить внимание на комплименты в свой адрес. Некоторые комплименты заставляют усомниться в искренности мотивов. Наиболее эффективными оказываются те комплименты, с которыми человек внутренне согласен, и которые получают подтверждение из других источников.

Иногда окружающие подвергают критике умение человека подавать себя совершенно произвольно. Например, если собеседники постоянно просят повторить только что сказанное человеком, будучи не в силах разобрать его речь, тем самым они критикуют один из аспектов его способа самопрезентации.

Обычно критические замечания из вторых рук типа «говорят, что...» не бывают конструктивными. Анализируя такие замечания, следует понять, какие мотивы стоят за ними, и стоит ли их принимать во внимание. Однако в отдельных случаях и на такие замечания стоит обратить внимание.

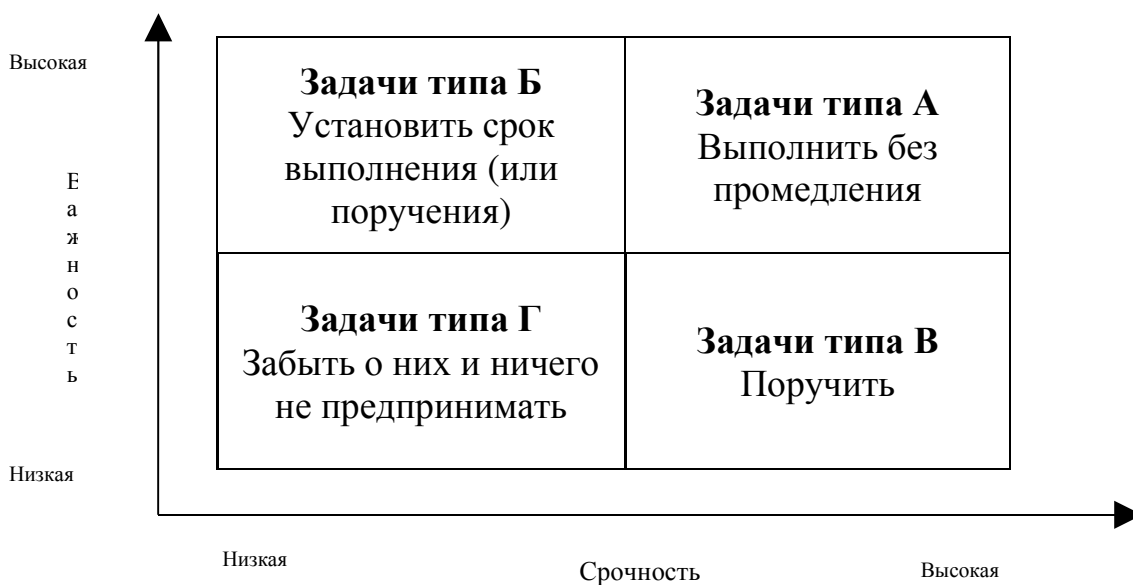
Руководитель может провести анкетирование среди своих сотрудников. Анкета не должна быть прямо посвящена его развитию. Вопросы должны быть осторожно сформулированы для того, чтобы подчиненные отвечали искренне. Можно разместить вопросы, посвященные отношению к личности руководителя и методам руководства, среди других, например, посвященных улучшению качества продукции. При составлении такой анкеты также желательно воспользоваться помощью специалиста. Возможно использование методики экспертной оценки. Однако, при применении этой методики помощь специалиста необходима. Руководитель не может использовать ее самостоятельно, так как в этом случае ответы будут далеки от действительности (особенно, если это руководитель высшего уровня) [9].

Таким образом, руководитель должен определить для себя цель стратегии развития имиджа, а при возможности и конечный результат («идеальную стратегию развития имиджа») и исходную базу формирования, т.е. образ, имеющийся в настоящий момент. После этого процесс создания имиджа разбивается на составные части, и определяются способы достижения цели и его примерные сроки по каждой из составляющих.

Формирование имиджа не является изменением личности человека. Этот процесс не может сделать из одного человека совершенно другого. Поэтому для руководителя важно знание основ психологии для того, чтобы быть в состоянии оценить психологические особенности собственной личности и грамотно использовать свои сильные и слабые стороны. Понимание особенностей личности может помочь понять причины существования создавшегося, исходной стратегии. Знание собственных достоинств и недостатков (для выполнения какой – либо работы, так как практически не существует достоинств и недостатков «вообще», за исключением соблюдения норм морали) является значительным преимуществом каждого руководителя. Это знание является залогом правильного применения достоинств и избежания ситуаций, связанных с проявлением недостатков. Уже только это знание может способствовать улучшению впечатления, производимого руководителем на окружающих, которое, собственно, и является имиджем. С другой стороны, знание психологии позволяет руководителю правильно оценивать действия подчиненных и формировать их отношение к себе.

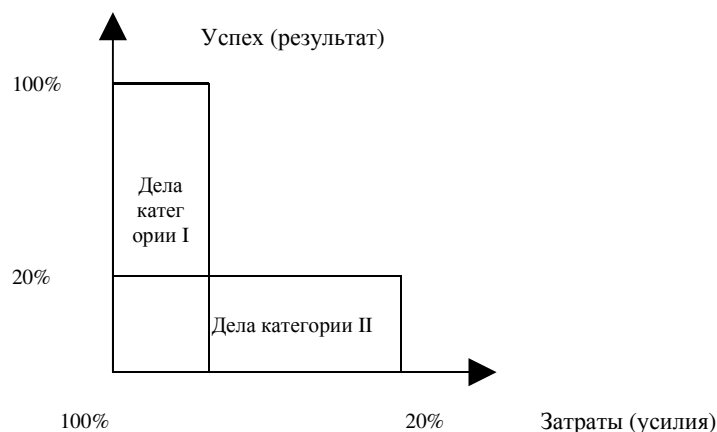
В этой связи целесообразно рассмотреть также способы экономии рабочего времени.

Хорошей иллюстрацией этого принципа может стать 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 1. 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. Задачи типа В целесообразно перепоручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны. Про задачи типа Г руководитель может забыть. Ловушка в которую попадают большинство руководителей заключается в том, что они занимаются в основном делами категории Г и В и не справляются с делами А и Б. Часто это происходит потому, что дела типа Г и В сделать проще и их результаты налицо, что психологически укрепляет человека [1, с.15 – 16].



Р и с у н о к 1 Матрица Эйзенхауэра

Руководителю нужно научиться отличать «важное» от «срочного» в этом ему поможет помочь реализация Принципа Парето. Согласно этому правилу, жизненно важные дела 20% по своей значимости равны 80%. И, наоборот 80% из того, что вы делаете, имеют лишь 20% полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и личной жизни (рисунок 2) [4, с. 48].



Р и с у н о к 2 Принцип Парето

Также менеджер может применить для учета своего времени карточку ежедневного учета времени, разработанную А. Гастевым.

На рисунке 3 представим фрагмент карточки учета личного времени А. Гастева, разработанной им еще в двадцатых годах. Заводится она на один день. В левой части карточки записывается вид деятельности, справа, в масштабе одна клеточка – 30 минут, отмечается время, когда и как долго выполнялся данный вид деятельности. Апробация на большой группе людей показала, что карточки Гастева продолжают оставаться одним из лучших инструментов наблюдений за своим временем.

Т а б л и ц а 2

Карточка ежедневного учета времени А. Гастева






Код	Вид деятельности	8	9	10	11	2	1
	Завтрак, обед						
	Транспорт						
	Просмотр бумаг						
	Совещание						
	...						

Процесс учета времени по карточкам А. Гастева делится на несколько этапов.

Первый этап заключается в ведении учета времени в течение одной недели, в это время графа «код» не заполняется. В графе «Вид деятельности» фиксируется вид работы, отдыха и др. Время, в течение которого выполнялся данный вид активности, отмечается в правой части карточки путем закрашивания клеточек. Масштаб времени – 0,5 час/клет. Округлять следует до 15 минут, используя для этого закрашивание половины одной клеточки. В первое время учет желательно вести через каждый час, заполнение карточки как задним числом, так и наперед не допускается.

В конце первой недели для удобства анализа необходимо каждому виду работы и отдыха дать свой код, который каким – то образом отражает их характер. Для кода не следует использовать буквы, они хуже запоминаются.

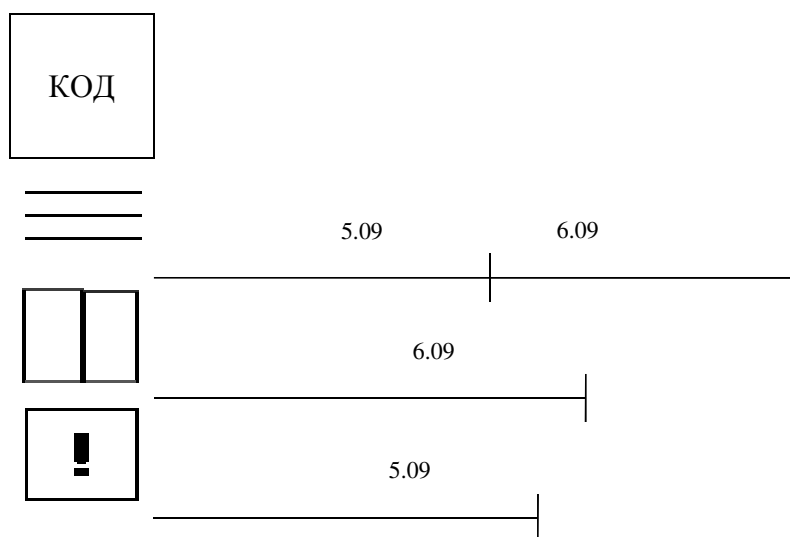
Схожие виды работ объединяйте под одним кодом, но не старайтесь свести все виды деятельности к 3 – 4 кодам. Оптимальное их число – 15 – 20. Например:

-  – составление документов (изображены строки документа);
-  – чтение художественных книг (изображена книга);
-  – просмотр телевизионных программ;
-  – процедура умывания (изображено зеркало);
-  – потери времени.

После того, как выработаны коды, необходимо занести их в соответствующую графу карточек учета. Теперь все готово для анализа.

На рисунке 3 представим фрагмент анализа времени по карточкам Гастева. Слева в вертикальном столбце написаны коды видов деятельности. (Если менеджер имеет компьютер, то при желании возможно использовать его для выполнения анализа: построить наглядные гистограммы полученных результатов и др.).

Горизонтальная линия дает масштаб времени, в качестве которого также взято 0,5 час/клет. Затем на график анализа результатов учета времени переносятся данные с карточек учета, при этом дни отделяются вертикальными черточками, как показано на рисунке, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность данного вида активности (работы, отдыха), ставится число месяца. Такой порядок облегчает в дальнейшем расшифровку результатов анализа [8].



Р и с у н о к 3 Фрагмент анализа времени по карточкам Гастева

Руководители рассматривают отвлекающие факторы как часть своей работы. В таблице 2 приведем примеры отвлекающих факторов и пути решения проблем [3, с. 84 – 85].

Отвлекающие факторы и пути решения проблемы

Отвлекающие факторы	Решение проблемы
Электронные сообщения / немедленные электронные сообщения	<ul style="list-style-type: none"> – Руководителю не стоит проверять электронную почту без надобности; – Менеджеру стоит отключиться от системы немедленной передачи сообщений
Запросы информации	<ul style="list-style-type: none"> – Лица, которым менеджер поручает дела, должны иметь нужную информацию и полномочия; – Руководитель должен своевременно отвечать на запросы необходимым лицам
Внеплановые посетители	<ul style="list-style-type: none"> – Менеджер может сказать, что он занят, и назначить время встречи или же сообщить, каким временем он располагает; – Руководитель может повесить на дверь кабинета часы приема посетителей – и др.
Телефон	<ul style="list-style-type: none"> – Менеджер может не отвечать на незапланированные звонки; – Руководитель должен звонить и отвечать на звонки в определенное время; – Менеджер должен звонить людям перед обедом или перед концом рабочего дня, это сократит время разговора

Следует учитывать и 7 способов тайм – менеджмента, которые гарантируют высокую производительность. Точнее говоря это способы правильной организации собственного мышления. Мы назовем их «7R», потому что название каждого из них на английском языке начинается с R.

Первое «R» – Resistance (реакция сопротивления). Каждый раз, испытывая трудности в работе, сталкиваясь с неудачей, менеджер расстраивается. В этой ситуации менеджер, вместо того чтобы форсировать события, должен заняться анализом.

Второе «R» – Reevaluate – (пересмотр, повторное рассмотрение ситуации). Каждый раз, встречая реакцию, нужно заново рассматривать все происходящее.

Третье «R», дающее наибольшую эффективность работы – Reorganization (реорганизация). Менеджеру нужно постоянно изменять расписание своей работы, чтобы делать больше и делать больше самых важных дел. Руководитель должен быть готов к реорганизации.

Четвертое «R» – Restructuring (реструктуризация). Она подразумевает, что необходимо как можно больше времени, занимаясь теми 20% работы, которые имеют самую высокую ценность, и как можно меньше всеми остальными. Реструктуризация позволяет выполнить все больше и больше ценной работы.

Пятое «R» – Reengineering (реинжиниринг). Это постоянное упрощение рабочего процесса, постоянный поиск способов делать свою работу проще и быстрее. Менеджеру целесообразно составить список всех этапов рабочего процесса. Например, первый этап – это телефонный звонок, затем назначение

встречи, встреча с потенциальным клиентом и др. Руководитель должен сделать полный список шагов и постараться сократить список. Второй этап реинжиниринга – передать все малоценные дела другим людям.

Шестое «R» – Reinventing (переосмысление). Необходимо подумать, что нравится делать, и постараться заново «изобрести» себя.

Седьмое «R» – Regain control (возврат контроля). Руководителю необходимо контролировать себя, брать на себя полную ответственность, не делась себе поблажек и не винить другого [7, с. 64 – 71].

Особое значение в процессе создания имиджа имеет планирование. Значение планирования в жизни любого человека, стремящегося к достижению успеха, подчеркивается в работах практически всех авторов. Без рационально составленного плана достижение любой конечной цели, в том числе и желаемого имиджа, практически невозможно. Рекомендуются даже выделять определенное время, например, несколько часов в определенный день недели, только для организации процесса планирования. Такой подход существенно экономит время и делает работу более эффективной. В мероприятия по совершенствованию стратегии развития должны быть включены в план работы наряду с другими делами. В зависимости от поставленной цели этими мероприятиями могут быть действия по совершенствованию внешней стратегии (например, посещение парикмахера, косметолога, визажиста), либо действия, направленные на улучшение психологической составляющей (посещение психолога, обучение на курсах, изучение иностранного языка и т.д.). Исчерпывающий список мероприятий составить практически невозможно, действия зависят от поставленной цели. Если какое – либо мероприятие по совершенствованию имиджа планируется исключительно ради престижа (потому что так делают все), оно не будет способствовать достижению желаемого результата. Любое действие, предпринимаемое руководителем (человеком, без сомнения, занятым), должно служить определенной цели и выполняться абсолютно сознательно.

Менеджеру следует использовать инструменты планирования рабочего дня. Рекомендуемые инструменты планирования: «держатель в голове»; список дел; карта мыслей; секретарь; «метод швабры».

«Держатель в голове», пользоваться этим методом следует, тогда когда на день – одна задача. Или на выходных или в отпуске. Когда не столь критичны результаты и плотность дел низка. Плюсы метода в том, что он легко применяется, ничего дополнительного кроме головы не надо. Но есть и минусы: ограниченность только одной задачей; риск потери, забывания задач; нет возможности объективно оценить «что хотел / чего достиг».

Список дел и карта мыслей. Это два структурно разных способа, представления информации на бумаге. В таблице 3 приведем сравнительные данные по каждому инструменту.

Сравнительные данные списка дел и карты мыслей

Список дел	Карта мыслей
Левополушарный метод	Правополушарный метод
Удобен при фиксации дел, привязанных к точному времени, хронологической шкале. К примеру: 11:15, 17:00	Применим для фиксации дел, не привязанных к точному времени. Дела, привязанные к событиям. Ситуации «если ... то...». К примеру: решить с Сергеевым вопрос по бюджетам, когда он заглянет в офис
Скорость доступа к каждому из элементов медленная	Скорость доступа одинакова к каждому из элементов
Аналитический метод, хорош для описания деталей процесса	Творческий метод, применим для создания чего – то нового
1. Провести совещание 2. Отправить @ ... <div style="text-align: right; margin-right: 50px;">18.09.08</div>	<pre> graph TD A((18.0)) --- B[Планы] A --- C[\$] A --- D[Совещание] A --- E[Договор] </pre>

Руководителю рекомендуется обладать обоими методами, так как в его работе регулярно, встречаются задачи, требующие то «аналитики», то «творчества».

Секретарь. Его плюсы в том что: можно радикально облегчить жизнь. Но есть и минусы: дорогое удовольствие; требует времени на подбор подходящего секретаря и введение его в специфику работы.

«Метод швабры». Суть метода – составить список дел и периодически определять приоритеты, выполняя только важные. Плюсы метода в том, что он самый быстрый инструмент, ведущий к успеху. Недаром его оценили в 25 тыс. долларов. Минусы в том: сложно использовать в офисном режиме работы; требует высокой мотивации, чтобы заниматься «неинтересными» задачами в первую очередь [2, с. 73 - 90].

Возможно использование функциональной матрицы. Этот метод наглядно представляет основные функции и этапы, ответственных людей.

Хорош метод 5W2H при построении и развитии имиджа. В соответствии с данным методом, получившим название 5W2H – аббревиатура от английских слов what (что), why (зачем), where (где), when (когда), who (кто), how (как), how much (сколько). Эти вопросы, представим в таблице 4 [6, с. 160 – 161].

Т а б л и ц а 5

Табличная интерпретация метода 5W2H

Аспект	5W2H	Описание
1	2	3
Суть предмета	What (что)	1. Что нужно сделать? 2. Что делается?

Окончание табл. 5

1	2	3
---	---	---

		3. Чего следует сделать? 4. Что еще можно сделать? 5. Что еще должно быть сделано?
Персонал	Who (кто)	1. Кто это делает постоянно? 2. Кто это делает в настоящее время? 3. Кому следует это сделать? 4. Кто еще мог бы это сделать? 5. Кому еще следовало бы это сделать?
Размещение	Where (где)	1. Где это нужно сделать? 2. Где это сделано? 3. Где это еще можно сделать? 4. Где еще это следует делать? 5. Где это следует делать?
Последовательность	When (когда)	1. Когда это нужно сделать? 2. Когда это было сделано? 3. Когда это следует сделать? 4. Когда это еще можно сделать? 5. Когда это еще следует сделать?
Обоснование	Why (почему)	1. Почему он это делает? 2. Почему это следует делать? 3. Почему следует это делать здесь? 4. Почему это следует делать именно сейчас? 5. Почему это делается таким способом?
Метод	How (как)	1. Как нужно это сделать? 2. Как это сделано? 3. Как это должно быть сделано? 4. Можно ли использовать такой метод в другом месте? 5. Есть ли другой способ сделать это?
Затраты	How much (сколько)	1. Сколько это стоит сейчас? 2. Сколько это будет стоить после улучшения?

Мы рассмотрели наиболее известные методики. Нет ни одной универсальной методики, которая могла бы сразу охватить все аспекты исследуемой проблемы. Все руководители в своей деятельности должны использовать методики и инструменты формирования и развития имиджа. Ведь имидж залог успеха современного менеджера.

Таким образом, выше перечисленные инструменты и методики позволят разработать современным руководителям свой эффективный имидж.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1 Вронский А. И. Как управлять своим временем / А. И. Вронский. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 224с.

2 Горбачев А. Г. Тайм – менеджмент. Время руководителя: 24+2 / А. Г. Горбачев. – М.: Издательский дом «ДМК – пресс», 2007. – 128с.

3 Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм – менеджмента. Как делать больше, не теряя головы / П. Дод. – СПб.: Издательство «ДИЛИА», 2008. – 128с.

4 Захаренко Г. Тайм – менеджмент / Г. Захаренко. – СПб.: Питер, 2004. – 128с.

5 Колоскова М. Внутренний имидж руководителя компании [Электронный ресурс] / М. Колосова // Персонал Микс. – 2001. – №6.– Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-6/14.shtml> – Загл. с экрана.

6 Лапшин В.С. Управление бизнес процессами учебное пособие / В.С. Лапшин – Саранск: Тип: «Красный Октябрь», 2006. – 208с.

7 Треси Брайн Результативный тайм – менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайн Трейси; пер. с англ. А.Евтеева. – М.: Смарт Бук, 2007. – 79с.

8 Практикум управления временем [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.dist-cons.ru/modules/uv/Time8/text8_8.html

9 Абсолютный имидж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.imizh.ru/?id=18>