

САМОМЕНЕДЖМЕНТ и эффективность личности руководителя

Профессор Мелентьева Н.И.

Вклад в современную науку управления различных школ и научных направлений:

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
Научное управление и классическая (административная) школа (20-е годы)	
<ul style="list-style-type: none"> • Научные принципы организации труда • Рационализация трудовых операций • Разделение труда в управлении • Процессный подход к управлению 	<ul style="list-style-type: none"> • Научный подход к менеджменту и его принципам • Анализ способов выполнения работ • Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий
Школа человеческих отношений (30-е годы) и поведенческих наук (50-е годы)	
<ul style="list-style-type: none"> • Коллектив как особая социальная группа • Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника 	<p>Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства</p> <p>Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам</p>
Теория принятия решений и количественный подход (50-60-е годы)	
<ul style="list-style-type: none"> • Разделение процесса разработки решений на стадии и последовательность шагов • Применение методов количественных измерений 	<ul style="list-style-type: none"> • Субъективный подход к оценке рациональности решений • Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений
Системный (50-е годы) и ситуационный (60-е годы) подходы	
<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации • Учет воздействия факторов окружающей среды • Анализ ситуационных переменных 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение организации как целостной системы • Значение анализа внешней среды для организации • Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
Теории стратегий, инноваций и лидерства (80-90-е годы)	
<ul style="list-style-type: none"> • Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегий развития организации • Инновационность как основа 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности • Инновационный подход к изменениям в организации

Основные положения старой и новой парадигмы управления (система взглядов):

Старая парадигма	Новая парадигма
Предприятие – закрытая система. Цели, задачи и условия деятельности достаточно стабильны	Предприятие – открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и на удовлетворение потребителей
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной
Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность труда	Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	Системное управление, ориентированное на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

Впервые состав управленческих функций был сформулирован

А. Файолем (1841-1925):

планирование, организовывание, координация, контроль.

- В настоящее время к функциям управления относят также следующие:
- мотивация
- руководство
- коммуникации
- исследования
- оценки
- принятие решений
- набор персонала
- представительство
- ведение переговоров
- заключение сделок

Формализованное описание работы управляющих в организациях и принципы управления по Файолю:

- Разделение труда
- Делегирование полномочий
- Дисциплина
- Единоначалие
- Единство действий
- Подчиненность личных интересов
- Вознаграждение
- Централизация
- Скалярная цепь (передача распоряжений между уровнями иерархии как непрерывная цепь команд – «цепь начальников»)
- Порядок
- Справедливость
- Стабильность персонала
- Инициатива
- Корпоративный дух («в единении – сила»)

Новые (современные) принципы управления

- Лояльность к работающим
- Ответственность – обязательное условие успешного управления
- Коммуникации: сверху вниз, снизу-вверх и по горизонтали
- Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
- Долевое участие каждого работающего в общих результатах
- Своевременная реакция на изменения во внешней среде
- Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
- Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности
- Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями
- Этика бизнеса
- Честное отношение и доверие к людям
- Использование в работе фундаментальных основ менеджмента
- Четкое представление о месте и роли организации в будущем
- Качество личной работы и постоянное самоусовершенствование

Самоменеджмент представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий по управлению собой и своими ресурсами (личными финансами, своим рабочим и свободным временем, коммуникациями, своим рабочим пространством и т. п.).

Можно использовать следующие **направления деятельности по организации самоменеджмента**.

Система самоменеджмента — совокупность взаимосвязанных элементов самоменеджмента, находящихся между собой во взаимосвязи и взаимозависимости. Основные элементы этой системы представлены в виде пирамиды



Пирамида самоменеджмента

Процесс самоменеджмента охватывает следующие фазы

- постановка цели – анализ и формирование личных целей;
- планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- принятие решений по конкретным делам;
- организация и реализация – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач;
- контроль – самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей).

Информация и коммуникация – фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникация, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента

При использовании системы самоменеджмента рекомендуется осуществить следующие направления деятельности:

1. Проведение самоанализа
2. Постановка целей
3. Планирование времени
4. Изменение внешнего вида
5. Приобретение навыков проведения формальных и неформальных совещаний
6. Обучение эффективному использованию телефона
7. Оценка и повышение личной производительности
8. Использование приемов самомотивации
9. Повышение квалификации по своей специальности
10. Использование методов эффективного принятия решений
11. Приобретение навыков эффективного общения

Основные типы организации времени

Тип организации времени	Как проявляется
Оптимальный	Темп и тип решения задачи варьируются в зависимости от ситуации
Дефицитный	Задачи решаются в условиях дефицита времени, часто в последний момент
Спокойный	Задачи решаются в спокойном режиме, без учета экстренности ситуации
Исполнительный	Задачи решаются так, как «приказано»
Тревожный	Решение задач сопровождается постоянным беспокойством, нервозностью, присутствуют гиперопека и перепроверки
Неоптимальный	Темп и способ решения задачи зависят не от особенностей задачи, а от личного настроения исполнителя или внешних обстоятельств

методики планирования времени и принятия решений

• **Метод «Альпы»** включает в себя пять стадий:

1. Составление заданий дня.
 2. Оценка длительности акций.
 3. Резервирование времени «про запас» (60:40).
 4. Принятие решений по приоритетным, сокращениям и перепоручению (делегирование).
 5. Последующий контроль – перенос несделанного
- **Ведение дневника времени**, который представляет собой одновременно календарь–памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля.
 - **Применение принципа Парето** (соотношение 80 : 20) состоит в том, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени.

Методики планирования времени и принятия решений

- Установление приоритетов с помощью **анализа АБВ** включает в себя три закономерности:
 - Важнейшие задачи (категория А) составляет примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %;
 - На важные задачи (категория Б) приходится в среднем общего числа и также 20 % значимости задач и для руководителя;
 - Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляет, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – около 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые нужно выполнить.
- Нужно учесть, что установление приоритетов – важное правило эффективной технической работы. Нужно уяснить, что не все можно сделать и не все нужно сделать. Всегда надо начинать с самых важных дел.

Методики планирования времени и принятия решений

Анализ по принципу Эйзенхауэра

Согласно этому правилу устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнением:

- 1) срочные/важные дела. За них нужно приниматься немедленно и самому их выполнять.
- 2) Срочные/менее важные дела.
- 3) Менее срочные/важные задачи. Их не надо выполнять срочно. Но нужно проконтролировать, чтобы они не перешли в разряд срочных дел.
- 4) Менее срочные/менее важные задачи



Основные критерии планирования коммуникаций

Критерий	Расшифровка
Кто?	С кем вам предстоит общаться? Попробуйте представить их — человека или нескольких людей? Каковы их интересы, установки и ценности? Что у них общего с остальными людьми и чем они отличаются?
Что?	Что именно вы хотите сообщить другим? Один из способов ответить на этот вопрос — выработать критерий успеха. Как вы узнаете, успешно ли вы передали другим свои мысли?
Как?	Каков наилучший способ передачи вашего сообщения? Здесь очень важен язык. Мысленно подберите слова для общения с аудиторией. Спланируйте вступление, основную часть и заключение. Приготовьте наглядные пособия (ценовые предложения, каталоги, фотографии)
Когда?	В коммуникации важную роль играет время. Выработайте ощущение времени, чтобы ваши высказывания воспринимались как имеющие отношение к обсуждаемому вопросу. В одних ситуациях следует говорить, а в других лучше молчать
Где?	Какова обстановка в том месте, где предполагается коммуникация? Расставьте стулья (места для посетителей) так, чтобы общение между вами было наиболее эффективным, попробуйте сесть на место для клиента и оцените его недостатки и достоинства
Почему?	Чтобы превратить присутствующих в слушателей, вам нужно знать, почему им нужно слушать вас, — и при необходимости сообщить им об этом. Что заставляет их слушать? Это значит, что вы сами должны знать, почему вы стремитесь к коммуникации, т. е. понимать ценность или важность того, что вы собираетесь сказать

Действия, помогающие собеседнику говорить

Действие	Цель	Чтобы это сделать
Поощрение	<ol style="list-style-type: none">1. Выразить интерес2. Поощрить другого человека говорить	...не соглашайтесь, но и не спорьте; используйте нейтральные слова; используйте интонацию
Прояснение	<ol style="list-style-type: none">1. Помочь прояснить сказанное2. Получить больше информацию3. Помочь говорящим увидеть другие аспекты	Задавайте вопросы... переформулируйте услышанное не совсем точно, чтобы говорящий продолжал объяснения
Переспрашивание	<ol style="list-style-type: none">1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем речь2. Проверить ваше понимание услышанного	...переспрашивайте, по своему формулируйте основные предложения и факты
Эмпатия	<ol style="list-style-type: none">1. Показать, что вы понимаете чувства другого2. Помочь человеку оценить чувства	Показывайте, что вы понимаете чувства
Подведение итогов	<ol style="list-style-type: none">1. Указать наличие прогресса2. Свести воедино важные факты и идеи3. Создать основу для дальнейшего обсуждения	...заново сформулируйте основные чувства и идеи
Выражение сопереживания	<ol style="list-style-type: none">1. Признать значимость и выразить уважение к чувству другого	...признать значимость; ...выразить признательность

Структура рабочего места

