

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

## 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"> <li>1. Выразить интерес</li> <li>2. Поощрить другого человека говорить</li> </ol>	<p>...не соглашайтесь, но и не спорьте; используйте нейтральные слова; используйте интонацию</p>
Прояснение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Помочь прояснить сказанное</li> <li>2. Получить больше информацию</li> <li>3. Помочь говорящим увидеть другие аспекты</li> </ol>	<p>Задавайте вопросы... переформулируйте услышанное не совсем точно, чтобы говорящий продолжал объяснения</p>
Переспрашивание	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем речь</li> <li>2. Проверить ваше понимание услышанного</li> </ol>	<p>...переспрашивайте, по своему формулируйте основные предложения и факты</p>
Эмпатия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать, что вы понимаете чувства другого</li> <li>2. Помочь человеку оценить чувства</li> </ol>	<p>Показывайте, что вы понимаете чувства</p>
Подведение итогов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Указать наличие прогресса</li> <li>2. Свести воедино важные факты и идеи</li> <li>3. Создать основу для дальнейшего обсуждения</li> </ol>	<p>...заново сформулируйте основные чувства и идеи</p>
Выражение сопереживания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Признать значимость и выразить уважение к чувству другого</li> </ol>	<p>...признать значимость; ...выразить признательность</p>

# Структура рабочего места

