

# **САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА**

*Не умеющий управлять собой не способен управлять другими людьми.*

*Сандей Аделаджа*

*Контроль процессов и результатов деятельности.*

*Оперативный самоконтроль.*

*Самоконтроль поведения и эмоциональный самоконтроль.*



# Основные функции менеджмента

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.



# Контроль

- Заключительная часть менеджмента, которая позволяет выявлять успехи, недостатки, проблемы и корректировать деятельность
- процесс проверки и сопоставления того, что есть с тем, что должно быть достигнуто, или достигнутых результатов с затратами
- назначение контроля:
  - оценка результатов
  - оценка факторов, определивших результаты
  - формирование обратной связи



- **Объекты контроля:**
- Планы
- принятые решения
- деятельность персонала
- качество продукции
- соблюдение законов



- **Субъект:**  
непосредственный  
руководитель.  
Контроль не  
делегировается
- **Инструменты  
контроля:**
- наблюдение
- проверка всех сторон  
деятельности
- учет и анализ

# Этапы проведения контроля



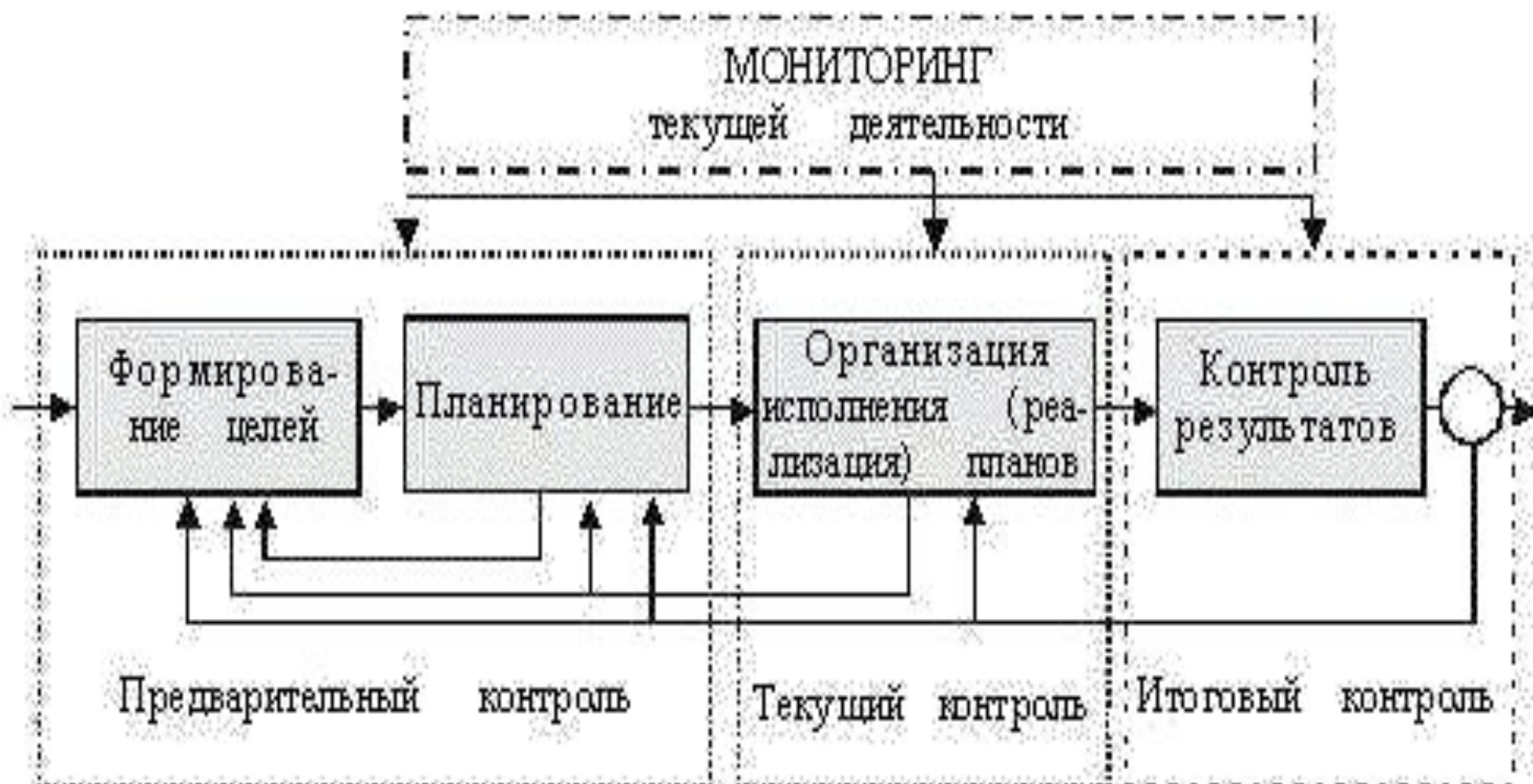
# Менеджеры могут корректировать отклонения путем:

- Пересмотра планов и стандартов;
- Изменения структуры организации;
- Замены персонала;
- Более детального разъяснения заданий;
- Пересмотра стиля руководства;
- Обучения персонала.



Весь процесс контроля в менеджменте, в зависимости от времени, принято делить на три основных этапа:

- предварительный (входной);
- текущий;
- заключительный.



## ***Предварительный контроль.***

**проводится на стадиях составления планов.**



## ***Текущий контроль.***

**Проводится в ходе выполнения.**

## ***Заключительный контроль.***

**Проводится при оценке результатов деятельности фирмы**





# Задачи контроля как функции самоменеджмента

- 1. Осмысление физического состояния.

*Что достигнуто к моменту осуществления контроля?*

- 2. Сравнение запланированного с достигнутым.

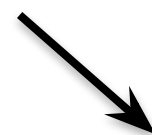
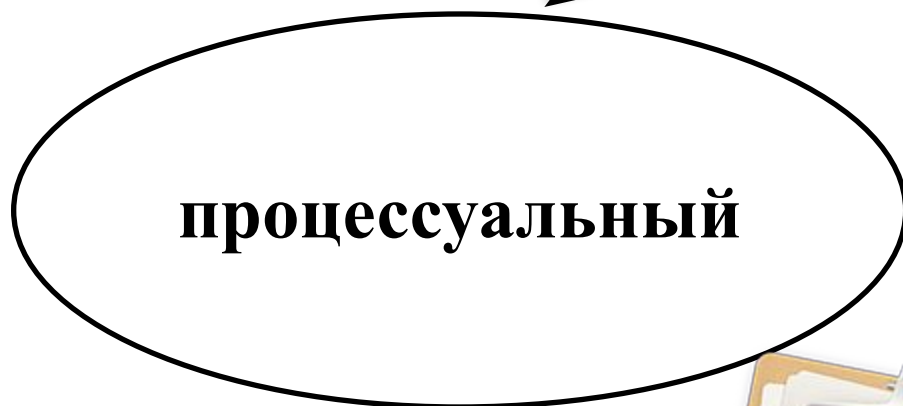
*В какой степени достигнута поставленная цель?*

- 3. Корректировка по установленным отклонениям.

*Какие имеют место отклонения?*



**В самоменеджменте  
наиболее востребованными являются  
2 вида контроля**



1. Процессуальный контроль связан с непрерывным наблюдением за процессом деятельности.

Осуществляется в определенные моменты времени (контрольные точки), через относительно короткие промежутки времени.

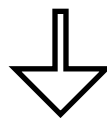
*Все контрольные точки находятся «внутри» временного промежутка деятельности и должны совпадать с некими ключевыми моментами в характере деятельности.*

*Отслеживается соответствие деятельности некоторым заранее установленным параметрам качества (например, нормативам затрат времени, энергии и ресурсов и др.).*



2. **Итоговый контроль** проводится в конце деятельности (или по достижении отдельных самостоятельных задач в структуре деятельности).

При итоговом контроле проверяется соответствие полученного результата ранее запланированному.



*Таким образом, процессуальный контроль в большей степени связан с исполнением ежедневных планов и принятием решений по отклонениям.*

*Итоговый контроль обычно связан с контурами обратной связи, существующими в рамках принятой в индивидуальном (организационном) управлении временем системы планов.*

# Способы контроля, используемые в самоменеджменте

Виды	Процесс	Результат
Самоконтроль (внутренний)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведение хронометража в течение дня.</li> <li>2. Отметки в органайзере в течение дня</li> <li>3. Хронометраж отдельных трат времени.</li> <li>4. Фиксация помех.</li> <li>5. Использование интуиции.</li> <li>6. Создание «временной среды» и памяток.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин/неудач.</li> <li>2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени.</li> <li>3. Плановое подведение итогов по завершению планового периода (недели, месяца)</li> </ol>
Внешний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Письменная фиксация договоренностей, сроков отчетов по делегированным задачам.</li> <li>2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе.</li> <li>3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором.</li> <li>2. Использование консультантов, презентация перед получение оценки и обратной связи.</li> </ol>

**Внутренний контроль** предполагает различные процедуры самопроверки, то есть обратную связь о характере деятельности, контур которой полностью замкнут внутри самого субъекта контроля.

Таким образом, внутренний контроль можно понимать как **самоконтроль**.



**Внешний контроль** предполагает включение в процедуру контроля дополнительного звена в виде внешнего контролера.

Причем в роли такого внешнего контролера могут выступать не только люди, но и *безличные стандарты деятельности*.

# Способы самоконтроля

## ❖ Ведение хронометража в течение дня.

При этом чем меньший (5—10 минут) интервал времени будет использоваться в качестве единицы хронометрирования, тем выше степень контроля над процессом достижения цели.



## ❖ Отметки в органайзере в течение дня.

Даже если вы не ведете подробный хронометраж в течение дня, само по себе своевременное заполнение органайзера (хотя бы отметки о времени, затраченном на выполнение поставленных на день задач) является эффективным способом процессуального контроля.

# Способы самоконтроля

## ❖ Хронометраж отдельных трат времени.

Если у вас нет возможности вести тотальный хронометраж в течение дня, то подробно хронометрируйте хотя бы некоторые наиболее важные виды деятельности.

## ❖ Фиксация помех.

Если актуальной задачей вашего персонального ТМ является освоение искусства принятия решений по отклонениям, сосредоточьте ваше внимание на контроле над отклонениями (помехами).

## ❖ Использование интуиции.

Если вы прошли «школу хронометража», то уже почувствовали, насколько изменилось ваше внутреннее чувство времени.



# Способы самоконтроля

## ❖ Создание «временной среды!» и памяток.

Простейшая памятка — **будильник**, который вы заводите, чтобы утром не проспать на работу или учебу. Строго говоря, будильник является уже внешним элементом в контуре контроля, но все-таки заводите вы его сами!

С развитием современной техники количество и разнообразие «будильников» значительно возросло: *наручные часы с программируемым будильником, мобильные телефоны с функциями будильника и органайзера, компьютерные органайзеры и специализированные программы-«напоминалки» и др.*

# Способы итогового самоконтроля (контроля результата)

**Ежедневный обзор  
выполненных  
задач, достигнутых  
целей. Анализ  
причин  
успехов/неудач**

**Плановое  
подведение  
итогов по  
завершению  
планового  
периода (недели,  
месяца и др.)**

**Ежедневный  
экспресс-  
анализ  
качества  
времени**



## Для внешнего процессуального контроля достижения целей можно использовать способы:

1. Письменная фиксация договоренностей, сроков отчетов по делегированным задачам.
  - *Необходимо заранее оговаривать и, по возможности, фиксировать письменно точные сроки выполнения задачи.*
  - *Наличие точного срока позволяет оперативно соотносить с ним процесс исполнения делегированных задач, то есть выполняет контролируемую роль.*



Для внешнего процессуального контроля достижения целей можно использовать способы:

2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе.

3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени».

▪Идея использования для контроля за тратами времени внешнего наблюдателя восходит к А. К. Гастеву, предлагавшему, например, в организациях ввести должность контролеров времени.



## Для внешнего итогового контроля можно использовать методы:

1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором;
2. Использование консультантов;
3. презентация перед заинтересованной группой, получение оценки и обратной связи.

*В самом простом случае вы просите побыть в роли «консультанта» любого человека, мнение которого является для вас значимым.*

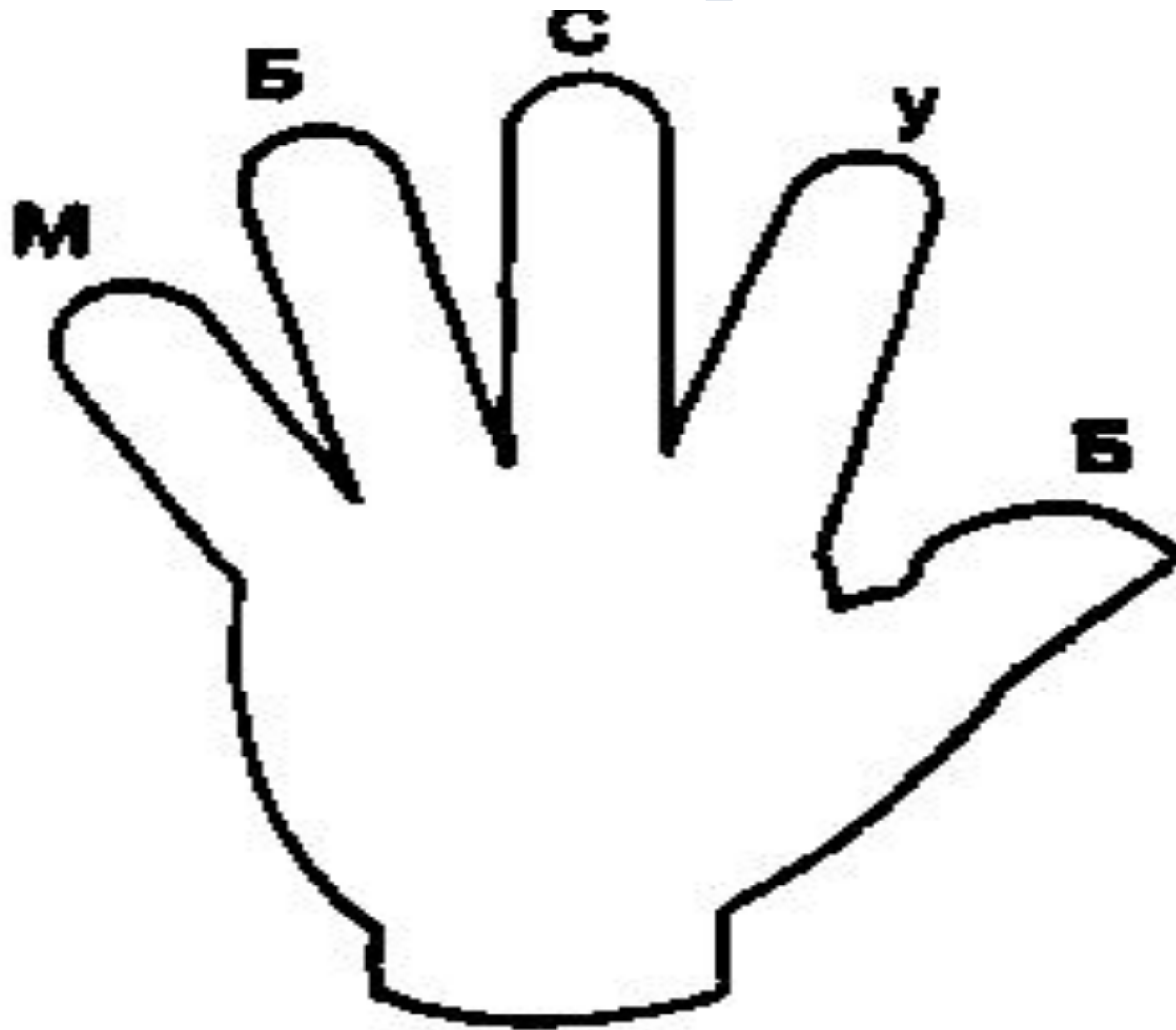
*«Консультант» высказывает собственное мнение о полученном вами результате, что позволяет более глубоко и качественно осуществить контроль.*

# Контроль должен быть:

- ❖ Разумным;
- ❖ Своевременным;
- ❖ Оперативным, упреждающим развитие событий;
- ❖ Постоянным.



# Метод контроля «пяти пальцев» Л. Зайверта



**Указательный — У. «Услуги»**

Кому сегодня помог, оказался полезен?

Чьими услугами смог воспользоваться сам, кого за это поблагодарил?

**Средний — С. «Состояние души».**

Что с эмоциональным фоном? Мир хорош? Или прекрасен?

Что сделаю, чтобы было так?

**Безымянный — Б. «Близкие»**

Что я сделал для близких и родных? Чем помог, порадовал, чему научил?

**Мизинец — М. «Мыслю — значит существую».**

Какие знания и опыт я сегодня получил?

Что придумал сам, что толкового услышал от других?

Где мне это пригодится? Какие у меня были тезисы дня?

А в конце сожми пальцы в

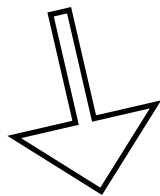
**Кулак: буква К. «Концентрация на цели» —**

Какие были цели моего сегодняшнего дня, как и чем я сегодня приближал себя к цели?





«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен своей **компактностью** — он дает возможность *быстро и качественно проконтролировать* наиболее значимые **итоги** дня.




Таким образом, при всей его простоте, метод «пяти пальцев» может быть вполне серьезным аналитическим инструментом, глубина применения которого зависит лишь от желания субъекта контроля.

# Карта контроля

Предлагаемая карта контроля представляет собой бланк формата А4, поделенный на две половины:

- *верхняя* предназначена для планирования (постановка требующих проверки задач, или старт контроля)
- *нижняя* — для отметок о проведении текущего или итогового контроля.

*Полезна для менеджеров, совершенствующих свое умение делегировать;*

 *хотя она может быть и хорошим подспорьем в решении любых оперативных управленческих задач, требующих вовлечения подчиненных.*

# Раздел карты контроля – планирование

Постановка задачи	Исполнитель	Ожидаемые результаты	Точки контроля

- 1) В поле «**Постановка задачи**» кратко описывается задача, выполнение которой требует последующего итогового или промежуточного контроля;
- 2) в поле «**Исполнитель**» указывается исполнитель (группа исполнителей, организационное подразделение) задачи;
- 3) в поле «**Ожидаемые результаты**» перечисляются основные результаты, которые необходимо получить при выполнении задачи;
- 4) в поле «**Точки контроля**» указываются даты (одна или несколько), когда необходимо проверить процесс или промежуточные результаты выполнения задачи. Если важно проконтролировать процесс выполнения задачи, то точек контроля может быть несколько; они будут расположены либо через равные промежутки времени, либо в соответствии с узловыми этапами работы.

# Контроль выполнения задач

Проверяемая задача	исполнитель	Ожидаемые результаты	Фактический результат	Решение	Точка контроля

- 1) В поле «**Проверяемая задача**» описывается поставленная ранее задача;
- 2) в поле «**Исполнитель**» указывается исполнитель (исполнители) задачи;
- 3) в поле «**Ожидаемый результат**» перечисляются результаты, которые планировалось достичь;
- 4) в поле «**Фактический результат**» указывается фактический результат, а также отмечается степень расхождения с планом;
- 5) в поле «**Решение**» записывается управленческое решение по расхождению факта с планом (устранять, не устранять и т. п.); фактически это решение по отклонениям
- 6) в поле «**Точка контроля**» указывается дата (одна или несколько), к которой необходимо выполнить принятое решение, устранить расхождение плана и факта. (может оставаться пустым, если принято решение о достаточной степени совпадения фактического результата с запланированным

# Карта контроля (4 число марта месяц 2012 год)

Постановка задачи	Исполнитель	Ожидаемые результаты	Точка контроля
1. Анализ результатов маркетингового исследования	Отдел маркетинга	1 Обзор представленных фирм и брендов	
по рынку продукта F в регионе N		2 Структурный анализ рынка, в т. ч. по категориям потребителей	
		3 Прогноз выведения на рынок нового бренда FF (итоговый отчет)	
2. Подготовка компьютерной презентации по	Иванов И.И., Петров П.П.	1 Разработанная структура презентации (35-40 слайдов)	
итогам проекта RRR для клиента TTT	Петров П.П.	2 Дизайн слайдов	
	Иванов И.И., Петров П.П.	3 Итоговый вариант презентации (35-40 слайдов)	
3. Распечатать анкету к исследованию JJ	Сидорова С С.	1 Анкета (5 экз.)	

Проверяемая задача	Исполнитель	Ожидаемый результат	Фактический результат	Решение	Точка контроля
Проектное предложение по проведению фокус-групп для фирмы SSS	Кузнецов К.К.	Текст предложения (5-7 страниц)	Предложение недописаио (3 страницы)	Доделать! Назначить в помощь Сидорову С.С.	
Телефонный опрос по бренду V	Отдел марк. (Николаев Н.Н.)	Протоколы опросов (250 штук)	228 протоколов, 22 забраковано	Добрать 22 протокола	
Встреча(переговоры)с партнерами из GGG	Я сам	Согласие GGG на совместный проект: договоренность о сроке написания предпочитаемого предложения	Не состоялась (болезнь рук-ля Б.Б.)	Перенос остречи на один месяц	
Разместить нашу рекламу в Справочнике 1	Александрова А А	Подписанный договор о размещении рекламы, платежки	Выполнено	Похвалить Александрову за исполнительность	

Для работы с картами контроля необходимо заранее завести **тетрадь контроля** — *подшивку бланков карт контроля, по количеству соответствующих числу рабочих дней в году.*

Желательно, чтобы на каждом бланке была заранее проставлена дата, а сами бланки в тетради должны располагаться в календарном порядке.



# Работа с картами (тетрадью)

## контроля

□ новая задача записывается в верхней половине бланка карты контроля (заполняются поля «Постановка задачи», «Исполнитель», «Ожидаемые результаты», «Точки контроля»).

□ необходимо перенести поставленную задачу в карты, соответствующие (по датам) намеченным точкам контроля.

□ информация из «Постановки задачи» переписывается в «Проверяемую задачу»; «Исполнитель» — в поле «Исполнитель»; «Ожидаемые результаты» — «Ожидаемый результат».

□ Если точек контроля намечается несколько, то необходимо несколько раз аналогичным образом продублировать задачу, переписав ее на соответствующие дни (в нижнюю половину бланка).



В самоменеджменте карты контроля предназначены не для контроля над производственными процессами, а являются **инструментом только управленческого контроля.**



**Самоконтроль** – одно из проявлений сознательной регуляции человеком собственного поведения и деятельности в интересах обеспечения соответствия их результатов поставленным целям, предъявляемым требованиям, правилам.

*Важную роль в процессах самоконтроля личности играет ее самооценка, самокритичность, осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний.*



## Самоконтроль включает в себя:

- **Самоконтроль поведения** – контроль собственных действий и воздействий.

*Если человек смог изменить свое поведение здесь и сейчас, но это касается только конкретной ситуации, это ситуативное изменение собственного поведения.*

- **Эмоциональный самоконтроль** – контроль собственных эмоций и переживаний.

*Способность человека держать эмоции под контролем и сдерживать негативные действия при встрече с сопротивлением или враждебностью со стороны окружающих, или при работе в стрессовых условиях.*

Самоконтроль также может называться: **стойкость, сопротивление стрессу, сохранение спокойствия, спокойное реагирование на провокации.**

# Стандартные поведенческие характеристики подразумевают:

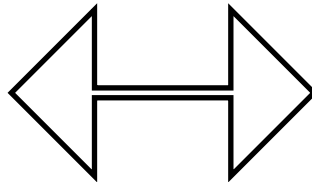
- Быть выдержанным;
- Сопротивляться искушению быть вовлеченным в ситуацию неподобающим образом;
- Оставаться спокойным в стрессовых ситуациях;
- Находить приемлемый выход для стресса;
- Конструктивно реагировать на проблемы даже в условиях стресса.



# Эмоциональный интеллект

- это способность человека понимать собственные чувства, умение поставить себя на место другого и умение контролировать эмоции для повышения собственной жизнестойкости.

Зависит  
характер  
проявления  
эмоций.



Важную роль играет  
самосознание,  
особенно умение  
правильно  
оценивать свои  
чувства и эмоции.



# Что такое самосознание?

**Самосознание** – определение человеком себя как личности, *способной принимать самостоятельные решения, вступать в определенные отношения с другими людьми и природой.*

*Каждый может проявить свой гнев - это просто. Однако показать свой гнев кому следует в нужное время, по делу и адекватно ситуации – это уже не просто.*

*Аристотель*

*Единство эмоционального и когнитивного интеллекта, которое дает человеку возможность управлять собой и эффективно справляться с возникшими трудностями.*



**САМОСОЗНАНИЕ**

**Самопознание**

**Самоотношение**

**Саморегулирование**

**ОБРАЗ-Я**

**Управление  
поведением  
и деятельностью**

**Самоконтроль**



Воспитание, обучение и умение  
управлять своим эмоциональным  
интеллектом становятся важным  
этапом в процессе изучения управлению  
эмоциями.

Как показали исследования американских психологов, успешное продвижение по службе, те или иные достижения на работе, а в целом успех в жизни – на 80% зависят от эмоционального интеллекта и всего лишь на 20 % от когнитивного интеллекта.



