

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



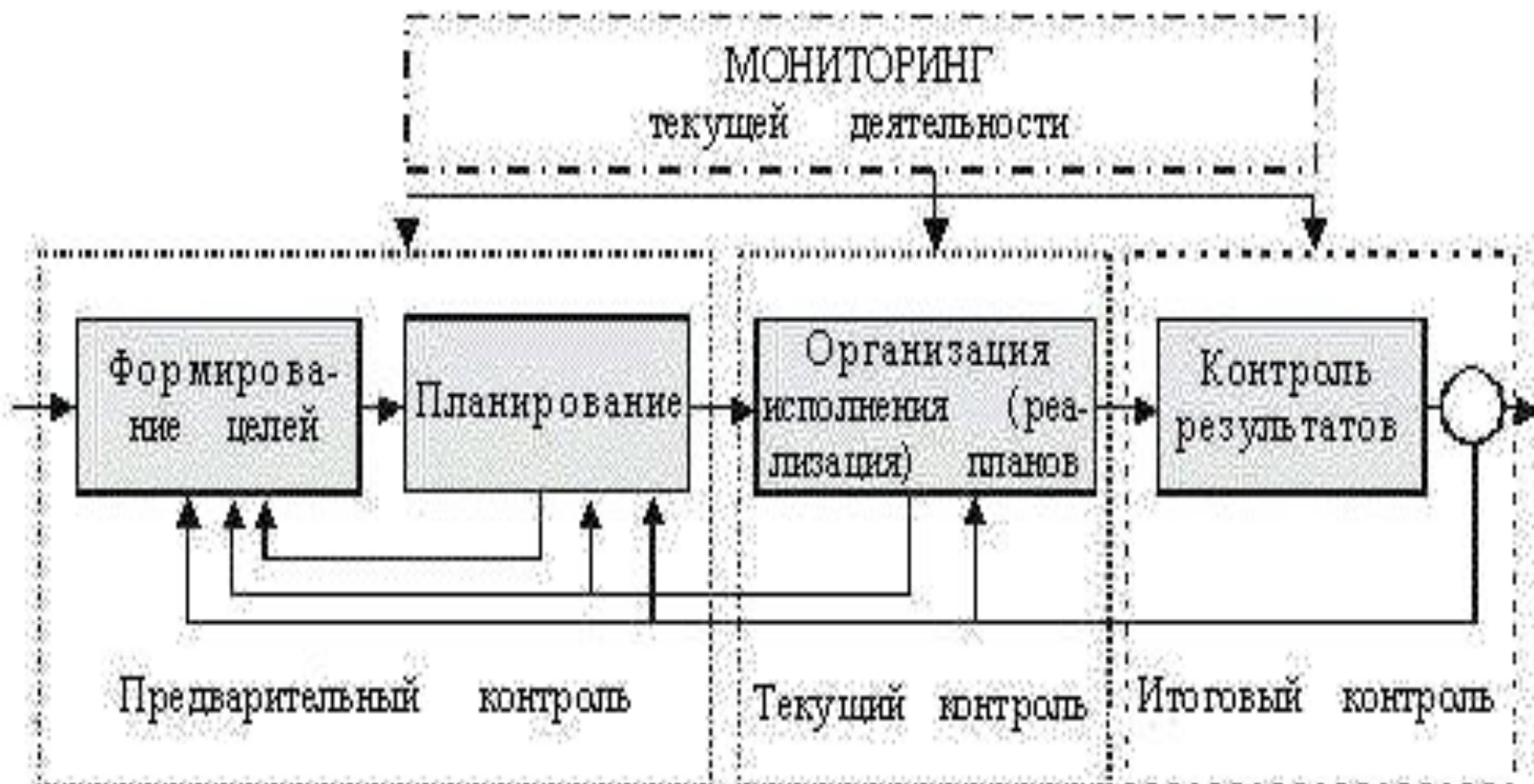
Менеджеры могут корректировать отклонения путем:

- 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.

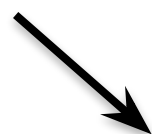
В какой степени достигнута поставленная цель?

- 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.

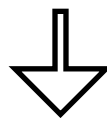
Все контрольные точки находятся «внутри» временного промежутка деятельности и должны совпадать с некими ключевыми моментами в характере деятельности.

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

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.

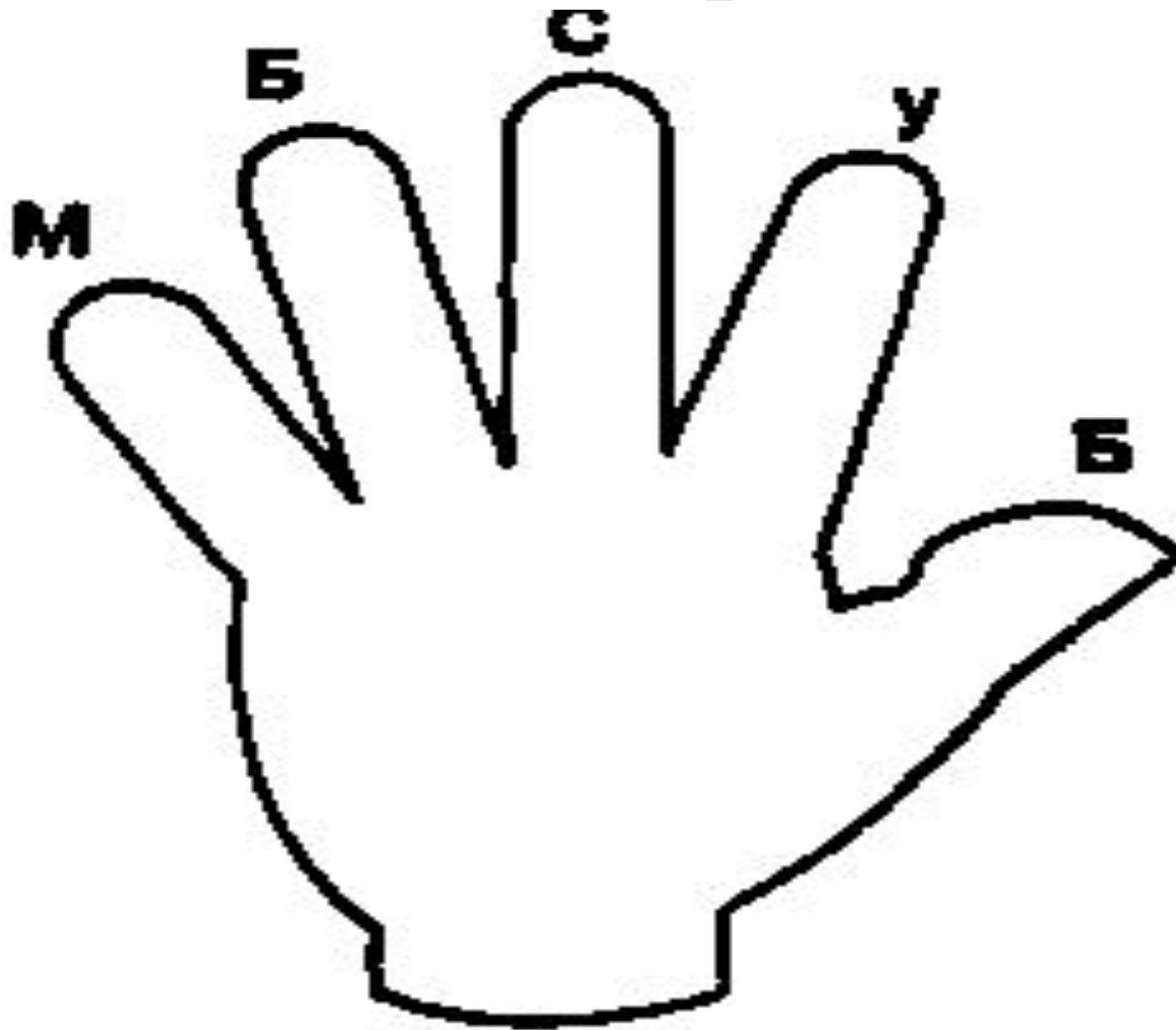
«Консультант» высказывает собственное мнение о полученном вами результате, что позволяет более глубоко и качественно осуществить контроль.

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?

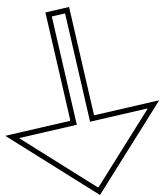
А в конце сожми пальцы в

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:

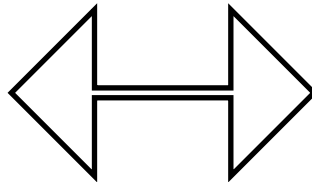
- Быть выдержанным;
- Сопротивляться искушению быть вовлеченным в ситуацию неподобающим образом;
- Оставаться спокойным в стрессовых ситуациях;
- Находить приемлемый выход для стресса;
- Конструктивно реагировать на проблемы даже в условиях стресса.



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.

