|  |
| --- |
| Самоменеджмент руководителя |

|  |
| --- |
| Самоменеджмент - это саморазвитие менеджера как лич­ности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование ис­пытанных методов работы в повседневной практике в специфи­ческих условиях преобладания самоорганизации.  Основные цели самоменеджмента:  максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;  сознательное [управление](http://www.strategplann.ru/strategic/strategic-management.html) течением жизни;  преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.  Выделение и специальное рассмотрение многими специа­листами в области менеджмента вопросов организации деятель­ности именно менеджера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно следующим:   * организация работы менеджера в значительной мере оп­ределяет результативность, эффективность его деятельности; * работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных ему руководителей, специалистов и других работников; * деятельность менеджера в значительной мере определя­ет результаты функционирования возлагаемой им организации или подразделения; * оплата труда менеджера, как правило, существенно пре­вышает оплату труда других работников, что требует эффектив­ного использования данного труда; * применение самоменеджмента способствует рациональ­ной организации деятельности менеджера.   При ежедневном решении разного рода задач менеджер выполняет различные функции. Этот процесс можно представить как круг самоменеджмента, наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями (рис. 8.1).  Во внешнем круге обозначено пять функций:   1. постановка целей; 2. планирование; 3. определение приоритетов по предстоящим делам; 4. составление распорядка дня и организация трудового процесса; 5. самоконтроль и корректировка целей.   Во внутреннем круге самоменеджмента расположена объе­диняющая функция - работа с информацией. Вокруг нее в извест­ной мере "вращаются" остальные функции, так как обмен инфор­мацией необходим во всех фазах процесса самоменеджента.  Первая функция - постановка целей. Каждый управленче­ский работник должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активно­сти на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формулирует конечный результат. Она является "подстрекате­лем" действий, мотивом, определяющим активность. Если по­ставлена цель, то возникает такое состояние напряжения, кото­рое действует как движущая сила и исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.  При этом следует учитывать, что профессиональные цели менеджера должны отвечать следующим основным требованиям: - реальность;   * гибкость; * измеримость, ориентированность во времени; * конкретность; * совместимость друг с другом; * приемлемость для соответствующих субъектов.   Следующая функция самоменеджмента - [планирование](http://www.strategplann.ru/strategic-planning/the-concept-and-stages-of-strategic-planning.html) личного времени менеджера. При планировании обеспечивается рациональное использование самого ценного достояния - време­ни: либо имеющееся время употребить для плодотворной дея­тельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).  Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование(упорядочение) времени.  При увеличении затрат времени на планирование сокра­щается время, необходимое для исполнения, что в конечном счете приводит к экономии времени в целом. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.  Следует заметить, что на практике преобладает недооценка менеджерами значимости планирования своей деятельности и соответственно недостаточное выделение ими времени на осуще­ствление планирования личного времени.  В рамках общего планирования планирование времени ори­ентируется на соответствующие долгосрочные (стратегические) цели, которые, в свою очередь, подразделяются на оперативные. При установлении времени для достижения профессиональных целей можно получить представление о наиболее предпочтитель­ном его распределении и целесообразной очередности дел.  В деловой жизни оправдали себя следующие плановые пе­риоды:   * долгосрочный (3-5 или более лет); * среднесрочный (1-3 года); * текущий (1 день-3 месяца - квартальные, месячные, де­кадные, недельные, дневные планы).   Планирование времени представляет собой закрытую сис­тему, в которой прослеживается тесная связь между отдельными видами планов. Так, долгосрочные планы конкретизируются в средне- и краткосрочных планах, в планах текущего периода и планах дня.  Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а пись­менные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психоло­гический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на стро­гое следование намеченной программе.  Далее следует реализация менеджером разработанных пла­нов. Рациональная организация труда руководителя в условиях хронического дефицита времени предполагает определение при­оритетов в выполнении дел.  В связи с этим следует заметить, что все дела, выполняе­мые менеджером, могут различаться по следующим признакам:   * по значимости; * по продолжительности выполнения; * по количеству участвующих в их выполнении; * по затратам нервно-эмоциональной энергии; * по характеру и т. д.   Важнейшим для менеджера признаком является важность или значимость для него предстоящих дел, которая значительно варьирует от одного дела к другому.  Зачастую руководители пытаются выполнить сразу слиш­ком большой объем работы либо, наоборот, тратят свое время и силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необ­ходимыми дела. В результате этого к концу напряженного рабо­чего дня, хотя сделано вроде немало, важные дела остаются либо неоконченными, либо вообще не сдвигаются с места.  Удачливые менеджеры отличаются тем, что, успевая ре­шать во время рабочего дня множество важных вопросов, в те­чение определенного времени бывают заняты выполнением од­ной единственной задачи. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и со­блюдение его.  Успешная деятельность менеджера предполагает выпол­нение им дел в соответствии с их важностью: сначала - немно­гие "жизненно важные", потом - многочисленные "второсте­пенные".  Принятие менеджером решений о приоритетах - процесс индивидуальный, субъективный. Однако его решения должны основываться на фактических данных.  В зависимости от срочности и важности различаются:   * срочные - важные дела. За них следует приниматься не­медленно и самому выполнять; * срочные - менее важные дела. В этом случае существует опасность попасть под "тиранию" спешности и в результате ре­шать только эти задачи, потому что они срочные. Если же они, однако, являются не столь важными, то должны быть делегиро­ваны, поскольку для их выполнения не требуется каких-либо особых профессиональных качеств; * менее срочные - важные дела. Они, как правило, могут подождать. Трудности возникают тогда, когда эти дела превра­щаются в срочные и должны быть выполнены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому рекомендуется перепроверить сте­пень их важности и попробовать полностью или частично пору­чить их выполнение сотрудникам; * менее срочные - менее важные дела. Как правило, не­обязательно сразу приниматься за эти дела или поручать их под­чиненным. Некоторые из этих дел следует отправить в архив или в корзину.   Таким образом, для того чтобы значительно повысить про­изводительность и результативность управленческой работы, ме­неджер должен мотивировать труд своих подчиненных, вовле­кать их в сферу своей ответственности, поручая им не только ме­нее важные (рутинные) дела.  Следует также учитывать работоспособность менеджера. Работоспособность - это состояние физиологических и психоло­гических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективно­стью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.  Работоспособность каждого менеджера в современных ус­ловиях находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебани­ям.  Рекомендуется также в соответствии с колебаниями рабо­тоспособности чередовать напряженную, ответственную дея­тельность с менее важной и ненапряженной.  Важным фактором успеха являются методы работы, кото­рые определяются в первую очередь свойствами характера чело­века, его склонностями и привычками. Для того чтобы улучшить свои методы работы, надо, во-первых, уяснить сильные и слабые стороны своих методов работы, во-вторых, иметь стимул к упро­чению сильных сторон и, в-третьих, стремиться преодолеть соб­ственные недостатки.  Одной из важнейших предпосылок успешной работы явля­ется сосредоточение внимания на самом важном и существенном. Работу можно значительно улучшить, если все свои задачи сна­чала ставить под вопросы, которые помогут избежать ненужных дел в течение рабочего дня.  Последней функцией самоменеджмента является контроль за результатами, или самоконтроль, благодаря которому опреде­ляется, были ли выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы.  Контроль выполняет три задачи:   1. осмысление физического состояния. Что достигнуто к моменту осуществления контроля? 2. сравнение запланированного с достигнутым. В какой степени достигнута поставленная цель? 3. корректировку установленных отклонений.   Время, продолжительность и регулярность контроля зави­сят от исполняемых задач и поставленной цели. Он подразделя­ется на контроль процесса и осуществляемой деятельности и кон­троль результатов (целевой контроль).  Для осуществления контроля рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, постоянно задавать себе следующие вопросы:  Действительно ли я решаю необходимые задачи?  Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?  Справляюсь ли я с запланированными задачами в установ­ленное время?  Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела?  Объединяю ли я в единый блок небольшие дела?  Веду ли я борьбу с "помехами" и "поглотителями вре­мени"?  Исходным пунктом самоорганизации деятельности менед­жера является намерение достичь поставленных целей.  Контроль результатов труда с точки зрения достижения це­ли должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов - на промежуточ­ных стадиях (промежуточный контроль).  Необходимо осуществлять регулярный контроль своих го­довых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на во­просы:   * Какие результаты были достигнуты? * Что осталось несделанным и почему? * Где было потеряно время? * Какие можно сделать выводы для планирования сле­дующего периода?   Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом. |