**Лекція 7**

**Тема: Самомотивація та самоконтроль менеджера**

1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.

2. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар’єри з точки зору організації.

3. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості.

 4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника Мотивація керівника.

Мотивація – це стан особи, який визначає, наскільки активно і з якою направленістю людина діє у відповідній ситуації. Мотив – це причина, повід, необхідність діяти, спонукання до будь-чого. Ефективний керівник повинен добре знати поведінку людей і груп, а також активно використовувати свої знання в щоденній роботі. Мотивація споріднена з поняттям «відношення», які також активізують і направляють поведінку людини. Мотивація складається з двох частин: діяльність і направленість. Різниця між цими двома поняттями полягає в тому, що мотивація пов’язана з відповідною ситуацією, а відношення має більш стійкий характер і є довготривалішим.

Наприклад, відношення до роботи змінюються відносно повільно, а мотивація коливається в залежності від робочої ситуації. Експериментальні дослідження та досвід показують, що співвідношення діяльності, чи активності, і результативності роботи визначаються кривою лінією. Спочатку по мірі зростання активності результати покращуються. Згодом у відповідному діапазоні активності результати залишаються приблизно на одному рівні. Цей діапазон називається оптимальним діапазоном активності. Тут досягаються найкращі результати. Коли активність перевищує межу оптимального діапазону, результати починають погіршуватись.

Начальник повинен прагнути не зверхактивності підлеглих, а зростання їх активності до оптимального рівня. Однак тільки активність не дає необхідної мотивації. Людина може працювати добросовісно, бути активною, але направляти свою діяльність не в ту сторону. Така ситуація може бути спричинена тим, що підлеглий не знає кінцевих цілей. Він не може по тій чи іншій причині досягнути їх і замінює їх іншими, неправильними. Причиною може бути і недостатній контроль, а також управління даним процесом. До неправильної направленості може також привести конфлікт між власними потребами і цілями персоналу при даних цілях діяльності. Тому, коли керівник пояснює сам собі, як найкращим чином забезпечити мотивацію персоналу, то має на увазі дві його складові частини. Приділяючи їм належну увагу, керівники зможуть покращити не тільки мотивацію персоналу, але й власну мотивацію.

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації

- Постійна мотивація породжується роботою. Тому керівник повинен свідомо здійснювати пошук мотивації персоналу в її привабливості, творчому характері, вимогливості та відповідальності. Ефективний керівник повинен турбуватися проте, щоб зміст роботи обновлювався достатньо швидко.

- Чітке визначення результатів роботи, а також постановка і оцінка цілей покращують мотивацію. Участь персоналу по мірі доцільності в плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують мотивацію. Повага, довіра, відкрите та щире відношення до підлеглих підсилює їх мотивацію. Керівник повинен проявляти інтерес не тільки до їх роботи, але і до них, як до особистостей і демонструвати цей інтерес своєю щоденною поведінкою.

- Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію. Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але разом з тим і щирими та сердечними. Коли людина відчуває невпевненість в собі чи втомленість, тоді подяка прибавляє нової сили.

 - Мотиваторами виступають різного роду винагороди. Це – грошові винагороди, знаки пошани, премії за ініціативу, пам’ятні подарунки, надані відпустки.

- В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення. Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до надмірного педантичного дотримання його меж.

- Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації. Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом; вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоднішньої діяльності.

- Використання особистих розробок персоналу також є суттєвим мотиватором. Керівництву варто підкреслювати цінність і значення роботи кожного робітника.

 - Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації. Позитивне і негативне підкріплення Позитивні заходи чи позитивне підкріплення діє ефективніше ніж негативні заходи чи негативне підкріплення. Однак, в роботі виникають і такі ситуації, коли неможливо уникнути використання негативних заходів (догана, зауваження, дорікання тощо). В цьому випадку треба враховувати, що заходи, які реалізовані на одинці з підлеглим будуть мати більший вплив, чим ті, які будуть реалізовані в присутності всієї групи.

Якщо об’єднати ці два принципи, тобто принцип позитивного підкріплення і принцип індивідуального обговорення, то отримаємо модель дії механізму оберненого зв’язку. Хороший керівник свідомо використовує позитивне підкріплення, але й вміє використати і негативне. Позитивне підкріплення необхідно використовувати як в індивідуальному порядку, наодинці, так і в присутності всієї групи – бесіда про результати. З точки зору мотивації найгіршою є ситуація, в якій підлеглі не отримують ні позитивного, ні негативного підкріплення.

 Ефективний керівник при використанні оберненого зв’язку звертає увагу саме на результати і практичну діяльність. Підкріплення звернені не на особисті якості персоналу, а на досягнення. Використовуючи підкріплення, керівник повинен заохочувати підлеглого до самостійного мислення, розвитку власних ідей та пошуку нових альтернатив. Негативне підкріплення варто використовувати разом з позитивним, щоб в результаті наявності оберненого зв’язку, залишилося приємне враження і спонукання до дії на майбутнє.

Ефективне доручення Чим чіткіше визначені і узгоджені разом з підлеглим кінцеві цілі, тим менше вимагається доручень, пов’язаних з окремими задачами. Раціоналізація роботи керівника полягає в тому, щоб кількість доручень персоналу була максимальна. Суть доручення полягає в тому, щоб надати виконавцям інформацію про поставлені кінцеві цілі і про ті задачі, які вони повинні за відповідний час виконати.

Ціль доручення – роздати підрозділам чи робочим групам доцільні та ефективні вказівки чи інструкції таким чином, щоб вони дали можливість працювати самостійно та ініціативно для досягнення цілей. Можливі незрозумілі моменти в дорученнях повинні уточнюватися зразу ж, краще всього зразу в момент одержання. Дорученням на виконавця покладає обов’язок та відповідальність за виконання завдання і одержання результатів. Необхідно переконатися в дійсності його повноважень для виконання даного завдання ефективно і відповідно з графіком роботи. Нечітко надані доручення є причиною допущених помилок і неефективної діяльності.

 Доручення – це основний канал інформації між начальником та підлеглими. Доручення може бути дана як в усній, так і в письмовій формах. Самою ефективною формою є поєднання усного та письмового доручення. Доручення повинно бути сформульовано чітко, але не звучати як наказ. В ефективному дорученні має бути присутній внутрішній поділ, воно повинно бути послідовне і орієнтуватися на досягнення кінцевих цілей. В ньому визначені цілі, які необхідно досягнути, і способи їх досягнення.

Під послідовністю розуміють чіткість і акцент на самостійне мислення. Внутрішній поділ передбачає виділення в доручені декількох частин, які містять в собі важливі ключові моменти.

Ефективне доручення відповідає на наступні основні питання: що, хто, коли, з якою метою; визначає зміст доручення, виконавця, місце, час, спосіб виконання, обгрунтування і перш за все кінцеві цілі, по яких в підсумку роблять висновок про успішність виконання доручення.

Відсталий у своєму розвитку керівник, який не має мотивації, не може внести потрібний внесок у роботу трудового колективу. Ефективному керівнику потрібно взяти на себе основну відповідальність за свій розвиток як особи і як керівника. Звичайно, у свою чергу, трудовий колектив повинен надати підтримку даному керівнику, його прагненню до розвитку.

Мотивація – ідея самоуправління

 Важливим аспектом складного механізму мотивації є ідея самоуправління. Практика сьогоднішнього дня свідчить про те, що менеджери надають перевагу впливу не на самого працівника як такого. Вони прагнуть враховувати його реальні цілі, життєві цінності і установки, очікування і надії і через них впливати на поведінку працівника. Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, спроможна самостійно встановлювати для себе задачі, знаходити шляхи їх вирішення і сама контролювати себе. Керуючись своєю мотивацією, без зовнішнього спонукання, вона досягає великих результатів праці. Але це можливо лише в тому випадку, якщо задоволені первинні потреби працівника, висока культура виробництва і створені необхідні умови для такого самоуправління. А людина, мотивація якої основана на задоволенні вищих потреб, більше схильна до самоуправління (самовдосконалення, самоутвердження, самоактуалізації).

Самомотивація керівника

Самомотивація (з анг. self motivation) – «мотивація себе». Самомотивація – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контрою в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі; здатність вашого персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини. З одного боку, це здатність до самомотивації може бути вигідною керівникові: йому не треба прикладати значних зусиль для додаткової мотивації; але з іншого боку – працівник часто стає погано керованим, особливо при частковій або повній втраті інтересу до роботи, він легко залишає компанію в ситуації, коли самореалізація стає неможливою.

Самомотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою. В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем. Здатність до самомотивації – дуже цінна характеристика працівника. Вона демонструє, що людині подобається його робота, а гроші та інші матеріальні бонуси вторинні.

Однак потрібно пам’ятати, що навіть заняття улюбленою справою потребує самодисципліни. Розглянемо основну складову механізму самомотивації: переконання себе, що ви хочете і можете виконати все якісно, талановито і совісно. Пам’ятайте: є дуже багато способів домовитися із собою, щоб ефективність роботи не залежала від настрою.

 Існують декілька прийомів самомотивації:

 - Перший «цеглинка», з якого будується самомотивація, – це причина (мета, мрія). Ніщо так не демотивує людини, як безглузда діяльність. Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите. Перш ніж взятися за роботу, запитайте себе: «Навіщо мені це потрібно?» Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю певну суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язково. Якщо вам здається, що мету знайти неможливо, – може, ви й правда займаєтеся не тим, чим потрібно?

- Друга складова самомотивації – це змагання. Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух – особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони. А от порівнювати себе-справжнього з собою-минулим – це відмінна самомотивація. Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому. Головне – не перегнути палицю і не чіплятися за минулі помилки. Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції – вони заважають продуктивності.

 - Третя сходинка на шляху до успішної самомотивації – це винагорода. Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за успішне досягнення мети. Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі на шнурівці». Або «Якщо я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб». Хоча «якщо» краще замінити на «коли». Головне – щоб винагорода справді була для вас привабливою.

Установки людини: позитив – негатив.

Рефреймінг – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненим, песиміст же вважає його наполовину порожнім. Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетної – позитивне «прагнення» або негативне «уникання», – цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності, розвивати в них уміння бачити іншу сторону подій.

Рефреймінг може будуватися за декількома принципами: – позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг виявити себе й довести свою здатність до подальшого росту» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»); – виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «зате»: «Він повільний, зате ретельно все перевіряє й не допускає помилок»; – постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці назад»; – використання контрастів зі словом «або»: «Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні засоби, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?».

Використання рефреймінгу в жодному разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують іншу сторону події, явища або якості людини обов'язково повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб керівники, рекомендуючи цей прийом співробітникам, показували також його переваги для самомотивації. Всі ці методи – це позитивна самомотивація, вона схожа на наше дитинство «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить негативна самомотивація. Якщо в позитивній самомотивації ведучим був мотив досягнення успіху, то в негативній – мотив уникнення невдачі. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось хороше. А девіз негативної самомотивації може звучати так: «напартачив – чекай невдач!». Негативна самомотивація – це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку.

Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

Самомотивація потрібна всім: начальникам і підлеглим. Саме самомотивація допомагає нам не перетворитися у всіма зневажаються офісний планктон, який з 9 до 6 розкладає пасьянс «Косинка», мріючи швидше піти додому. Не чекайте, поки хтось додасть вашій роботі зміст, зробить її цікавою та захоплюючою. Мотивуйте себе самі!

Варто зазначити, що в процесі самомотивації менеджер повинен враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли менеджер реалізує власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність – це означає, що його самомотивація досягла успіху.

1. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар’єри з точки зору організації

Цілі власного розвитку (просування) по службовій драбині

Цілі власного розвитку – переконатись в тому, що керівники усіх ланок (рівнів) мають якості, необхідні в орієнтованому на результат трудовому колективі і мотивацію для діяльності в якості ефективного керівника.

Мотивація у цьому випадку повинна підкріплюватись збереженням бажання керівника керувати тим чи іншим способом на протязі тривалого періоду, поки він займає керівну посаду.

Практичні заходи по власному розвитку як керівника значною мірою пов’язані з етапом службової кар’єри даної людини. Відмічено той факт, що людина на протязі своєї трудової діяльності проходить різні етапи. По багатьох причинах критичний етап приходиться на середину кар’єри. Найважливішими заходами підтримки мотивації є :

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на даній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5 років. Це переміщення повинно бути престижним. Поряд з цим необхідно зробити престижним переміщення вниз в службовій ієрархії на деяких етапах службової кар’єри.

 2. Збагачення змісту роботи і розширення її меж (вплив 5-річного строку перебування на одній посаді).

3. Активне структурне планування організації і використання гнучких організаційних форм (проектна, матрична організація).

4. Систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу.

5. Реалізація нових форм взаємодії, наприклад, бесіда начальника і підлеглих як складова частина ефективного управління. Проблематика середини службової кар’єри У багатьох людей у віці від 35 до 50 років у деякий момент наступає етап «бродіння», коли мотивація різко зменшується. Виникає велика кількість проблем, які суттєво починають впливати на людину. В середині службової кар’єри людина усвідомлює, що наступає кінець її кар’єри, що пов’язано із усвідомленням обмеженості і власних можливостей.

 Для того, щоб людина могла втриматись «на плаву» у цей важкий для неї період, вона повинні вирішити для себе такі питання: вузька (широка) спеціалізація по службі; знайти своє місце в організації і усвідомлення власних сильних сторін; вияснити межі між мрією і дійсністю; визнання обов’язків, пов’язаних із керівництвом іншими; збереження позитивного прагнення до розвитку. Якщо людина може вільно вирішити ці питань і діяти на основі свого рішення, то вона може зберегти дійсну рівновагу і мотивацію.

Мета вищевикладеного – підкреслити яким чином керівнику треба визначити потребу розвитку власної мотивації в залежності від етапу службової кар’єри. У цьому випадку виясняють, яким чином потрібно покращувати його мотивацію (керівника), щоб він зміг ще ефективніше виконувати свою роботу і прогнозують зміни у змісті управлінської роботи на найближчі роки і вимоги, які ставляться до мотивації.

1. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості.

Людина – це особистість, що формується під дією чинників і життєвого досвіду. Під впливом набутих і вроджених особистостей людина стає такою, якою вона є на сьогоднішній день. Існує ряд правил, якими доцільно керуватися з метою турботи про власну мотивацію з точки зору особистості:

1) візьми на себе основну відповідальність за свою мотивацію до життя.

2) організації і люди розвиваються за допомогою кризи. Організація розвивається через подолання проблемних ситуацій. Розвивається той трудовий колектив, який вчасно визнає проблеми і кризи, відноситься до них відкрито і готовий їх вирішити, а також виносить з цього відповідні уроки. Все це стосується особи, яка також має право і можливість розвиватись через кризи та труднощі.

 3) мотивація до роботи – частина мотивації до життя. Різні люди порізному визначають значення роботи в мотивації до життя на різних життєвих 8 етапах. І у випадку, коли мотивація до роботи починає зникати, а іншого змісту життя не має, то людина потрапляє у дуже важку ситуацію. У цьому випадку, щоб такого не сталось, рекомендують піклуватись про основу мотивації власного життя свідомо, вчасно і не тільки з точки зору трудового життя. Потрібно вчасно піклуватись і про мотивацію в сім’ї, товариських відносинах, хобі, релігії та інших основних питаннях, які допоможуть вийти із кризових ситуацій.

Заходи по забезпеченню власної мотивації до життя і до роботи Заходи по забезпеченню власної мотивації до життя:

 1. На практиці по мірі зростання вашого досвіду робота не зменшується, а навпаки, збільшується. Необхідно правильно використовувати власний час, знайшовши правильний підхід і проявити наполегливість.

2. Резервуй собі достатньо часу для досягнення ключових кінцевих цілей (треба виділити, що є суттєвим, що ми хочемо досягнути, що не є суттєвим). Не потрібно намагатись робити все, ні в якому випадку не робити найбільш спішну роботу, а лише найважливішу з точки зору кінцевих результатів.

3. Необхідно підтримувати найбільш важливі з точки зору пов’язаних з вашою роботою ключових результатів організаційні та індивідуальні контакти. За необхідністю займатися тим, що вас дійсно цікавить, збагачує ваше життя (різного роду хобі).

4. Сім’я – необхідно нести відповідальність за розвиток своєї сім’ї і за те, як вона вирішує складні ситуації. Необхідно бути уважним до всіх членів сім’ї, адже від сім’ї ви отримуєте значну частину мотивації до життя.

 5. У вас є друзі як на роботі, так і поза нею. Тому про них необхідно піклуватись і тільки хороші людські взаємовідносини внесуть багато у зміст і мотивованість вашого життя.

6. Необхідно вчасно зайняти чітку продуману позицію щодо головних життєвих проблем і цінностей (переосмислення цінностей).

 Заходи по забезпеченню власної мотивації до роботи:

1. Ви повинні завжди виглядати добре відпочившим, у хорошому настрої, бути дієвим.

2. Необхідно позитивно відноситись до роботи і життя.

 3. За допомогою різних заходів необхідно зробити мотивацію більш багатоплановою (підкріплення сильних і усунення слабких власних сторін, складання особистого плану розвитку).

4. Необхідно зробити більш приємним ваше оточення на роботі.

5. Намагайтесь щоб Ви не виконували одну і ту ж роботу, яка повторюється на протязі тривалого часу (через 5-7 років).

 6. Визначте для себе на найближчі роки на основі власних потреб різні альтернативні варіанти переміщення по службі як у власному трудовому колективі, так і по за ним.

7. Будьте відвертими із своїми колегами і підтримуйте взаємозв’язок (існування оберненого зв’язку – вони з вами і ви з ними), не замикайтесь у собі, а будьте відкриті для інших.

8. Винагороджуй себе за хороші досягнення в роботі і вимагай цього від трудового колективу (не завжди у грошовій формі, а може бути – можливість самостійно розприділяти час, чітка поінформованість про можливості вашого успіху).

**4**. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

 Контроль, його призначення в управлінській роботі керівника На розвиток потенціалу організації суттєво впливає правильна постановка контролю. При реалізації функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарату управління, графік вирішення його задач.

Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату менш завантажені своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми нагляду чи перевірки, або чітко визначити наперед час і вид контролю. Дієвість та ефективність контролю підвищують також шляхом встановлення раціональних засобів його проведення.

 В цьому розумінні виділяють систематичний, періодичний, разовий контроль. Завдання контролю не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і плановими параметрами. Основна мета його проведення – встановлення причин, які спричинили невідповідності, забезпечення виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності людини на кожному робочому місці. Будь-яка ціль і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація і заключний контроль за виконанням.

Контроль – функція аналітична, яка включає нагляд за протіканням процесів в об’єкті управління; це основа планування на новий звітний період; процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей чи процес, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність прийнятого рішення, а при необхідності чи не вимагають вони відповідного коректування.

Контроль повинен бути: розумним, своєчасним, оперативним, постійним, гласним, об’єктивним, неформальним, ретельним. Контроль виконання відноситься до найбільш ефективних методів керівництва. Контроль, являючись постійною функцією начальника, повинен враховуватися в робочому плані як планомірно здійснюючий процес, на який у багатьох керівників витрачається 20 і більше відсотків робочого часу.

 Щодо вибору стратегії контролю, то тут важливо дотримуватися відповідних принципів, а саме: сумісність контролю і стилю управління; врахування мікроклімату, що склався в колективі, а також і існуючої системи винагороди; можливість одержання достатньо надійних оцінок якості роботи підлеглих; врахування особливостей характеру підлеглих.

Загальні принципи проведення контролю:

 - Начальник проводить його тільки по відношенню до безпосередньо підпорядкованих йому працівників.

- Контроль – це пряма управлінський обов’язок і не є питанням довіри чи недовіри начальника до підлеглого.

 - Контроль – це пряма і безпосередня функція начальника. Передавати він її може тільки своєму заміснику.

- Контроль вимагає активних дій начальника. Його необхідно проводити систематично.

- Контроль повинен проводитись цілеспрямовано. Начальник повинен чітко собі представити головне в роботі свого співробітника, знати, де можуть виникати помилки та небезпеки.

- Весь процес і всі процедури при вибірковому контролі повинні бути повністю проведені.

- Начальник при здійсненні контролю, поряд з перевіркою професійних і управлінських якостей співробітника, повинен на основі самооцінки визначити свої сильні та слабкі сторони.

 - Проведення контролю не повинно створювати заваду для виробничого процесу. По можливості його треба проводити непомітно.

 - Час, затрачений на проведення контролю, повинен бути оптимальним, а сам контроль повинен проводитись без спіху і нервовості.

 - При проведенні контролю начальник повинен керуватися правилами хорошого тону: не ритися в робочому столі співробітника в його відсутність; не підривати авторитет співробітника, якого контролюють; заборонено таємне прослуховування телефонних розмов, як метод контролю.

- Начальник не може і не повинен використовувати контроль для перевірки своїх необґрунтованих підозр по відношенню до дій та рішень співробітників, якщо вони діють в межах наданих їм повноважень.

- Контроль повинен проводитись в звичайній робочій обстановці і з використанням відомих критерій.

Для повноти і якості контролю повинен здійснюватися аналіз його результатів, а співробітнику необхідно обов’язково повідомити зроблені начальником висновки за результатами перевірки. Об’єкти, часові інтервали і точні моменти контролю визначаються на стадії планування. Поряд з цим необхідно здійснювати активний контроль за досягненням проміжних цілей і при цьому швидко реагувати на відхилення, як позитивні, так і негативні.

Детальніше зупинимось на призначенні контролю, що полягає у наступному:

1. Констатація і оцінка досягнутих результатів комерційної діяльності і відповідні висновки.

2. Констатація людей, які сприяють досягненню результатів комерційної діяльності, результатів підтримки та розвитку, а також відповідні висновки.

3. Констатація здійснення (в тому числі у відповідності з графіком) і ефективність заходів, що містяться в планах діяльності, а також відповідні висновки.

 4. Багатостороння констатація і оцінка успішності ситуаційного управління, відповідні висновки.

 5. Формування оберненого зв’язку з метою оцінки, переоцінки та інформування персоналу.

 Таке призначення контролю дає можливість відмітити, що він починається з контролю за результатами і продовжується оцінкою чинників, які сприяють чи перешкоджають їх отриманню. Для одержання найбільш ефективної оцінки результатів необхідно, щоб кінцеві цілі були чітко визначенні.

Чітке визначення ключових результатів і цілей, яке створюється в процесі визначення результатів, є основою цілеспрямованого контролю.

Контроль та виміри результатів.

Контроль, направлений на результати як комерційної, так і допоміжної діяльності. Контроль здійснюється систематично як на різних рівнях організації, так і по відношенню до різних об’єктів організації. Вимірювання контролю повинно використовуватись для визначення дійсно спланованих результатів (які наперед планувались).

Важливим моментом у цьому є не настільки точність вимірів, наскільки достатня база для оцінки отриманих результатів у відношенні поставлених кінцевих цілей і зовнішніх груп порівняння. Багато результатів, особливо комерційних, можна відносно виміряти в грошовій формі (чи в %). Вимірювання результатів допоміжної діяльності можна вести в штуках (чи гривні) і, у багатьох випадках, аналіз по принципу «мені здається» є достатнім або єдино можливим показником виміру.

Висновки створюють основу для планування на наступний звітний період, а також для заходів, необхідних в даний момент. Проводять групування висновків щодо кожного результату по їх часовому впливу і значимості:

1) при постійному ситуаційному управлінні: - заходи, які необхідно здійснити негайно; - заходи, які необхідно здійснити після невеликого додаткового вивчення.

 2) на наступний звітній період: - заходи, які необхідно здійснити негайно; - заходи, які необхідно здійснити після додаткового вивчення.

3) самі по собі хороші (сприятливі) можливості для здійснення заходів, які на даний час не плануються до реалізації (чи додатковому вивченню).

 Роль та значення самоконтролю в діяльності керівника

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки. Це якість не є вродженою. Можна назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозріз з його задумами й планами. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини.

Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

 Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності:

 1) при прийнятті або самостійному виробленні спільної стратегії майбутньої діяльності і способів її виконання;

2) в ході безпосереднього виконання певних дій;

3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо).

Проаналізуємо найважливіші кроки на шляху до самоконтролю (способи самоконтролю):

- Чітке визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці. Не вказуйте невизначені особисті особливості, наприклад, «Я – занадто вразлива, багато курю, страждаю від переїдання». Хоча подібні твердження можуть бути правдивими, однак не допоможуть навчитися самоконтролю. Займіться збором точних даних про те, що впливає на поведінку, яку вам би хотілося змінити, а також про те, наскільки часто спостерігається специфічна поведінка. Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет ви викурюєте щодня. Якщо робите спробу схуднути – кілька місяців щодня записуйте свою вагу. Розробіть план дій, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі триматися від спокус і подумки, і фізично.

- Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним. Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити на щось приємне для вас певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.

Чинники і умови самоконтролю.

Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання, вплив середовища, вироблення відповідних навиків і потреб, освіта і практичне прагнення до виконання визначеної праці. Саме тому, самоконтроль є в певному сенсі морально-виховною категорією. Основною умовою правильного функціонування самоконтролю є раціональна та ефективна організація цілого підприємства. Не можна правильно організувати самоконтроль при існуванні важливих недоліків у сфері організації і управління. Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення.

Техніка самоконтролю

Серед різних технік самоконтролю можна відокремити дві, які найчастіше використовуються:

 - Перша, яка називається фотографія робочого дня, полягає в записі встановлених днів до послідовно виконаних операцій. Підсумок результатів кільканадцяти або кілька десятків таких фотографій робить можливою оцінку.

- Друга техніка, яка носить назву «моментного спостереження» і полягає в тому, щоб здійснювався запис послідовно виконаних операцій, але в коротких часових термінах.

Підсумок результатів багатьох таких спостережень, які виконуються в різних періодах (днях, тижні тощо), дозволяє оцінювати і отримувати удосконалені висновки. Самоконтроль є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе. Його метою, як і кожного виду контролю, є прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності.