# Содержание

1. Введение
2. Основная часть
   1. Общесистемные аспекты самоменеджмента, принципы.
   2. Критерии активизации деятельности работников.
   3. Методы влияния на исполнителей.
   4. Учёт и контроль.
   5. Основные концепции по обеспечению качества работы организации по системе ВУК – ТОМ.
   6. Принципиальная модель современного менеджера
   7. Способы совершенствования коммуникации.
   8. Мотивация.
3. Вывод
4. Приложение
5. Литература

## Введение

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Сила современного менеджмента, его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и достижений научно технического прогресса в производительную силу. С другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая, так и невидимая заключается в созидательном применении информационных технологий.

Самоменеджмент, а более правильно самоуправление – самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением.

Роль, место в структуре, масштабы участия, ресурсоёмкость отношений и т.д. каждой сущности определяется самоменеджментом, временно обеспечиваются и контролируются.

Целью самоменеджмента может считаться временное обеспечение отношений, либо «взаимопомощь в условиях взаимозависимости», либо «помощь без зависимости».

### Общественные аспекты самоменеджмента.

Мировой опыт в реализации принципов самоменеджмента:

1. Потребность во взаимных решениях, подготовленных квалифицированными лояльными кадрами, так как многие из них в настоящее время занимаются лишь «критиканством».
2. Гибкость в решениях, необходимая для компенсации потерь в одном, с приобретениями в другом.
3. Темпы до полной реализации программы.
4. Нельзя идти в слишком быстром темпе.
5. Последовательность + доверие масс = экономическая уверенность.
6. Доведение до сведения масс о причинах возникновения проблем, их ущербность, свои изменения, издержки и т.д.
7. Собранность.
8. Создание таких структур, которые расширяют выбор и стимулы, улучшают созидательность общего блага.

Общесистемные аспекты самоменеджмента заключаются в обосновании, во-первых, феномена самоорганизации как нового качества при децентрализованном управлении, и особенно при самоуправлении.

Во-вторых, текущая ситуация представляет собой размытый и какой-то непрерывный процесс неуправляемости, другими словами, процесс, названный И. Пригожиным большим беспорядком (хаосом), слабоподдающими контролю и управлению, что характеризует взгляд на классические концепции, как на изживании во многом себя. Самоменеджмент в этом случае становится неоднозначным и поэтому наиболее соответствует своему изначальному назначению – организовывать любые процессы, передавая реализацию функционерам.

### Принципы самоменеджмента

1. Самопроизвольность.

Принцип является основополагающим и обеспечивающим появление эффекта в условиях управляемых систем. В определённых условиях этот принцип позволяет не только учитывать огромные скрытые возможности любых социально-экономических систем, но и передавать им большую часть функций, в том числе и самоменеджмента. Учёт этого принципа требует определённости в поведении руководителей, менеджеров и самих исполнителей процесса. Параллельные процессы и сам эффект обеспечивают благоприятные возможности для реализации на практике функции самоуправления.

1. «Погружённость» системы.

Данный принцип при реализации самоменеджмента последовательный. Эффект самоорганизации, саморазвиваясь и возникая лишь в так называемых «погружённых» в свою внешнюю среду, во-первых, зависит от состояния необходимых ресурсов и характеристики соответствующих отношений и в части доступа к ним, во-вторых, спонтанно может ограничивать число состояний по формированию любых системообразований следующими конечными результатами: а) для «себя» (до завершения работы);

б) для теневого рынка;

в) для общества.

«Погружённость» обеспечивает возможность возникновения эффекта самоорганизации.

1. Направленность самоорганизации.

Принцип не гарантирует устойчивость самоформирующегося процесса, развивает параллельность: на себя (семью), теневой рынок, на общество.

4. Искусственное начало.

Руководители, менеджеры должны либо учесть, либо искусственно «создать» такую ситуацию, в которой «погруженные» в систему могут какое то время обеспечивать себя тем, что им необходимо для «сдерживания» эффекта самоликвидации.

5. Ресурсная поддержка.

При реализации этого принципа следует учесть несколько моментов:

а) самоменеджмент, создав конкретную горизонтальную систему, должен дать ей самоопределиться, то есть менеджер обязан стать на время наблюдателем;

б) конкретная система произвольно решает необходимые задачи для обеспечения себя ресурсами и услугами;

в) при развитии самоуправления способна ликвидировать себя с получением или без получения результатов;

г) практически система, реализовав свои внутренние задачи, способна мгновенно финишировать по конкретной работе в пределах предыдущих принципов, не заботясь о конечных результатах.

С появлением тенденций 3 и 4 менеджер должен войти в состав системы и изнутри обеспечить жёсткий контроль.

1. Сочетание скачкообразных и эволюционных процессов.

Самоменеджмент при структурных эволюциях минимален. Скачки, системные мутации каналов управления реализуются чаще всего спонтанно, но, как правило, после «воздействия», т.е. параллельно.

1. Параллельность.

Предполагается, что феномены самоорганизации и самоприватизации развиваются одновременно с действующими процессами в системах.

1. Концептоёмкость.

Данный принцип является глобальным и представляет собой набор нескольких разных принципов:

а) обязательное наличие гибкости;

б) наличие полупрозрачных границ между регионами и конкретными рынками;

в) ассоциативность композиционного построения;

г) горизонтальное ассоциативное построение, как основа временной устойчивости;

д) сохранение иерархического вмешательства центральных органов;

е) учёт предыдущий подпринципов;

ж) самоуправляемость систем.

1. Виртуальность.

Создание на базе самоорганизации новых объектов самоменеджмента – нечётких множеств временных отношений сторон.

1. Двойственность самоуправления

Этот принцип проявляется в том, что в иерархических структурах самым необычным образом «смешиваются» функции власти предпринимателя, административной, методической (функциональной) власти управляющих и незримого влияния менеджмента.

1. Дополнительность самоменеджмента.

В развитии демократичности управления самоменеджмент фактически реализует самоорганизацию.

1. Дигитальность.

Является важнейшим современным решением задач управления.

Совокупности применения во взаимодействии перечисленных принципов обеспечивает эффективность самоменеджмента. Эффективность управления во многом зависит от людей и критериев мотивирования их труда. Практика менеджмента выработала ряд критериев, позволяющий активизировать деятельность работников в процессе управления.

15 критериев активизации деятельности работников:

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Большинство людей испытывает радость от работы.
3. Каждый на своём рабочем месте хочет показать, на что он способен.
4. Каждый стремится выразить себя в труде.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, её организацию.
6. Людям нравится ощущать свою значимость.
7. Каждый человек стремится к успеху.
8. Успех без признания приводит к разочарованию.
9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, её оценивают, какова её реальная значимость.
10. Сотрудникам не нравится, чтобы решения об изменениях в работе и на рабочих местах, даже если эти решения позитивны, принимались без их ведома, без учёта их знаний и опыта.
11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда.
12. Для всех нас контроль со стороны неприятен.
13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания.
14. Сотрудники резко реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их ещё больше нагружают.
15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом?

Каждый, кто в своей управленческой деятельности сталкивается с трудностями, которые по его мнению, заключаются в том, что сама работа малопривлекательна, должен по этим 15 пунктам проверить, можно ли создать необходимое условие.

Для обеспечения сложных, скоординированных, эффективных действий нужны компетентные, высокоорганизованные, настойчивые и смелые руководители, менеджеры. Они должны мыслить глобально, действовать, ориентируясь на международные стандарты.

Для обеспечения эффективной работы менеджер должен уметь использовать различные инструменты влияния на исполнителей. Это методы личного общения и косвенные.

Методы, используемые при личном общении:

1. Использование власти, основанной на обязанности.

Влияет на поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей. Этот метод быстр, не требует затрат, однако, если просьба заходит за пределы зоны, то она не действует и, если она заходит слишком далеко, её могут посчитать незаконной.

2. Использование власти основанной на предполагаемой тенденции. Влияет на отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции. Как и первый метод быстр и не требует затрат и отрицательная сторона такая же как и в первом методе.

3. Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем. Метод влияет на отношение и поведение, не противоречащее идеалам, лежащим в основе отождествления. Этот способ быстр, не требует затрат ограниченных ресурсов, однако ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления.

4. Использование власти, основанной на представлении о зависимости. Влияет на широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым. Метод быстр, может быть двойственным в тех случаях, когда другие методы не действуют, но повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим.

5. Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости. Этот метод влияет на широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым, но предрасполагает к ответственному удару, метод очень рискован.

6. Использование убеждения. У этого метода широкий диапазон отношений и видов поведения. Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления, не требует власти или расходования ограниченных ресурсов. Метод может требовать много времени, нужен хороший слушатель.

7. Сочетание различных методов – зависит от точности сочетаний. Может быть более двойственным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода, но этот метод требует более дорогостоящий подход, чем какой-либо один метод.

**Косвенные методы**

1. Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы. Имеет широкий диапазон отношений и видов поведения. Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы, но также может потребовать много времени, сложен для использования, рискованный, если часто используется.

2. Изменение сил, которые воздействуют на отдельную личность, - правил формальной и неформальной организаций, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации. Имеет широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе, имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект, может иметь сильное воздействие, но часто требует проявления значительной власти для достижения целей.

В системе эффективного менеджмента важнейшее место принадлежит учётной политике, установленной на основе бухгалтерского учёта. Учётная политика представляет набор принципов и правил, их совокупность. Только системный анализ всех факторов может способствовать обоснованной разработке учётной политике, которая должна обеспечивать полноту отображения в бухгалтерском учёте всех вопросов деятельности организации.

В этих целях в системе менеджмента должна быть создана система контроля. Она представляет собой концепцию, направленную на ликвидацию «узких мест», ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определённых результатов.

Основные концепции по обеспечению качества работы организации (по системе ВУК – ТОМ).

Основная масса рабочих работает без проявления интереса к системе ВУК – ТОМ. Задача менеджера – достигать максимальных количественных и качественных показателей у своих работников, чтобы каждое изделие отвечало стандарту. Для развития организации необходимо уравновесить отношения рабочих и менеджера за счёт подбора квалифицированного персонала, за счёт своевременного морального и материального стимулирования, оказания своевременной помощи: консультации, обучение, ротация кадров, можно рабочих привлекать к решению задач, проблем, касающихся богатства производства.

Система ВУК – ТОМ предлагает следующие концепции для обеспечения эффективного управления:

1. Ориентируйтесь на клиента.

* чётко определите, что ему от вас надо;
* принять решение по обстоятельствам (иногда необходимо исследование);
* только высшее руководство устанавливает правила, которые позволяют сотрудникам проявлять инициативу, принимать решения.

1. Принятие совместных решений

* устанавливание общих правил (работа в команде);
* работа основана на доверии друг другу

1. Обеспечение всех менеджеров необходимой информацией для их работы.
2. Любая важная информация доводится до менеджера оперативно.
3. Ответственность ложится на всё руководство организации в целом
4. Высшее руководство не вмешивается без необходимости в работу подразделений.
5. Высшее руководство обязано поддерживать руководителя подразделения, принимающего сложное решение, и берущего на себя ответственность.
6. Информационные данные руководителя любого ранга должны отражать количественные и качественные показатели.
7. Учёт всех факторов контроля, выводы и принятия решения.
8. Обеспечить качество товаров и услуг, превосходящее все ожидания клиента.
9. Контроль итогов, наиболее важных моментов работы.

Менеджер, по системе ВУК – ТОМ, должен знать и уметь использовать инструменты контроля и управления качеством.

Эффективная организация имеет 9 основных характеристик:

1. Отражение коньюктурных колебаний рынка.
2. Миссия организации – служение потребителю.
3. Видение будущего организации.
4. Коллективная работа.
5. Признание организационной культуры.
6. Разумное использование своих ресурсов.
7. Вовлечение в позитивные перемены и в усовершенствование.
8. Усовершенствование кадров.
9. Соответствующая структура организации.

Функции менеджеров:

1. Обмениваться информацией.
2. Традиционные управленческие функции.
3. Создание сети контактов.
4. Управление человеческими ресурсами.

Менеджер, его личные качества сильно влияют на процесс управления, на его эффективность, которая обеспечивается прежде всего соединением воедино 5 факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек.

В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера. (табл. 1)

1. Знания и умения менеджера.

Современный менеджер во всём мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать способностями идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес – проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Уметь осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учётом потребностей и занятие в нём новых инновационных ниш.

1. Личные качества менеджера. Менеджеру необходимо иметь:

* жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
* упорство, уверенность в себе и преданность делу;
* нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
* психологические способности влиять на людей;
* коммуникабельность и чувство успеха;
* эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
* открытость, гибкость и лёгкую приспосабливаемость к происходящим изменениям;
* ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
* внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
* энергичность и жизнестойкость;
* склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
* ответственность за деятельность и за принятые решения;
* потребность работать в коллективе и с коллективом.

3. Этические нормы менеджера. Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнёрами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции; не использовать «грязные деньги» в своей деятельности; «играть в открытую», если партнёр делает также, стараться выполнить данное им обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке влиять на подчинённых, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным.

4. Личные ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются: информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

5. Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять:

* способность управлять собой;
* разумные личные ценности;
* чёткие личные цели;
* упорный постоянный личный рост;
* навыки и упорство решать проблемы;
* изобретательность и способность к инновациям;
* высокая способность влиять на окружающих;
* знание современных управленческих подходов;
* способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
* умение обучать и развивать подчинённых;

6. Ограничение саморазвития менеджера.

К таким недостаткам следует отнести:

* неумение управлять собой;
* размытые личные ценности;
* смутные личные цели;
* остановленное саморазвитие;
* недостаточность навыка решать проблемы;
* недостаток творческого подхода;
* неумение влиять на людей и их консультировать;
* недопонимание особенностей, процессов управления;
* слабые навыки управления людьми и ресурсами;
* неумение обучать и устанавливать требование на саморазвитие;
* низкая способность формировать коллектив.

На эффективное управление оказывает действие оперативная информация, коммуникации, т.е. способность обмениваться информацией. Менеджер должен понимать важность коммуникации, постоянно совершенствовать коммуникацию. Существует несколько способов совершенствования информационного обмена:

1. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны понимать потребности в информации свои собственные, своих начальников и подчинённых, должны научиться оценивать качественно и количественно стороны информационных потребностей.

2. Управленченские действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управления в совершенствовании информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, контроль хода работы, отчёты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

3. Системы обратной связи. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной в организации. Один из вариантов – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определённых вопросов или опрос работников с целью получения информации от руководителей и работников.

4. Системы сбора предложений. Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Чаще всего реализуется в виде ящиков для предложений, куда работники могут анонимно подавать свои предложения или развернуть частную телефонную сеть, куда работники могут анонимно звонить, задавать вопросы или подавать предложения.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Они выпускаются и реализуются для того, чтобы все работники получали информацию о событиях в жизни организации.

6. Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию коммуникации. Персональный компьютер оказывает огромное воздействие на информацию, электронная почта даёт возможность уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров, последние нововведения в системах телефонной связи, видеоконференции, система «Интернет» и многие другие виды связи позволяют менеджеру получать важную информацию оперативно.