

Программа MBA Start

*Модуль «Навыки личной эффективности
менеджера»*

**Тема «Деятельность менеджера:
функции, роли, компетенции»**

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Раздел 1. Основные функции менеджера

Целеполагание

Задание 1. Перечислите краткосрочные неэкономические цели Вашей организации/подразделения.

Задание 2. Перечислите экономические долгосрочные цели Вашей организации/подразделения.

Задание 3. Переформулируйте негативные цели в позитивные.

Добиться снижения производственной себестоимости на 10 % за 2007 год.	
Снизить стоимость дополнительного обслуживания клиентов	
Пример цели вашей организации:	
Пример цели вашей организации:	

Задание 4. Переформулируйте цели с размытыми формулировками в конкретные цели по SMART-критериям.

Увеличить прибыльность строительной компании.	
Повысить уровень обслуживания клиентов.	
Улучшить уровень навыков управления для сотрудников маркетингового департамента.	
Расширить клиентскую базу.	

Планирование

Задание 5. Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности Вы постоянно сталкиваетесь и решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. По своей сути алгоритм принятия решений аналогичен алгоритму процесса планирования.

Сейчас Вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения Руководителем действий, представленных в таблице.

Далее в графе «индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий (по вашему мнению) при решении проблем, начиная с №1 до №14.

«Алгоритм решения управленческих проблем»

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка
1.	Формулирование проблемы.	
2.	Оформление решения. Мероприятия по устранению проблемы.	
3.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого.	
4.	Постановка задачи исполнителю.	
5.	Сбор информации о проблеме.	
6.	Разработка вариантов решения проблемы.	
7.	Выбор решения.	
8.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.	
9.	Установление взаимосвязи с другими проблемами.	
10.	Выбор критериев оценки вариантов решения.	
11.	Организация выполнения решения. Назначение ответственных за выполнение задач.	
12.	Оценка вариантов решения.	
13.	Контроль выполнения решения.	
14.	Документальное оформление задач. Очередность задач, назначение сроков и показателей достижения.	

Организация

Задание 6. Функция организация. Делегирование.

Упражнение для самоанализа. При постановке задачи для подчиненных, какой стиль вы применяете чаще всего?

Дирижирование	
Тренировка	
Секундирование, поощрение	
Делегирование, партнерство	

Задание 7. Проанализируйте своих сотрудников по уровню готовности и способности к выполнению поставленной задачи. В правой части таблицы перечислите своих сотрудников, к которым применим стиль постановки задач из левой части:

Дирижирование (новичок)	
Тренировка (Дилетант)	
Секундирование, поощрение (специалист)	
Делегирование, партнерство (профессионал)	

Справка:

Новичок - сотрудник, у которого нет достаточного опыта для выполнения конкретного задания, но сильная мотивация

Дилетант - сотрудник, у которого есть некоторый опыт и навыки в выполнении данного задания, но нет достаточной информации о перспективе работы. Либо сотрудник (новичок), который уже начал выполнять работу и у него что-то не получается.

Специалист - сотрудник, у которого компетентность от средней до высокой, но интерес к работе и уверенность в собственных силах могут часто меняться.

Профессионал - Сотрудник, у которого высокий уровень компетентности, обязательности, уверенности, внутренней мотивации.

Контроль

Задание 8. Вспомните, как Вы хвалите своих сотрудников. Проанализируйте последнюю похвалу для одного из них. Впишите в таблицу свои действия. В случае несовпадения реальности с приведенной ниже таблицей, напишите, как можно было сделать.

Хвалить сразу, как заметили позитив в работе.	
Сказать, что именно сотрудник сделал хорошо.	
Доказать на конкретных примерах, что его успешная работа приносит пользу всей компании.	
Стимулировать, чтобы продолжал в том же духе.	
Найти слова для поддержки, чтобы продолжал в том же духе.	

Задание 9. Вспомните, как Вы объявляли выговор сотруднику. Проанализируйте последний выговор для одного из них. Впишите в таблицу свои действия. В случае несовпадения реальности с приведенной ниже таблицей, напишите, как можно было сделать:

Отреагировать сразу же, как заметили ошибку в действиях	
Сделать замечание наедине. Сказать что именно сделано не так. Однозначно дать понять, что Вы думаете по этому поводу	
За одну ошибку критиковать только один раз	
Дать сотруднику возможность высказаться (почему он сделал так, а не иначе; возможно не понято задание; не хватило ресурсов – время, люди, финансы, оборудование)	
Объявлять выговор только, проверив факты	
Напомнить сотруднику, что вы его цените.	

Задание 10. Проанализируйте содержание работы каждого сотрудника, находящегося в вашем непосредственном подчинении. Посчитайте для каждого из них Мотивационный потенциальный балл по шкале от 1-го до 5-ти. Подумайте, за счет каких показателей его можно увеличить.

$$\text{МПБ} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Разнообразие} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Законченность} \\ \text{работы} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Значимость} \\ \text{работы} \end{array} \right)}{3} \times \left(\begin{array}{c} \text{Автономность} \\ \text{в работе} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Обратная} \\ \text{связь} \\ \text{от работы} \end{array} \right).$$

Критерии	Вася	Петя
Разнообразие работы								
Законченность работы								
Значимость работы								
Автономность в работе								
Обратная связь от работы (как в задании 9, 10)								
МПБ								

Задание 11. Определите преобладающий тип мотивации сотрудников, находящихся в Вашем непосредственном подчинении:

Тип мотивации	Вася	Петя
Инструментальный								
Профессиональный								
Патриотический								
Хозяйский								
Люмпенизированный								

Проанализируйте как вы ставите задачу перед каждым из сотрудников, как даете обратную связь, как объявляете выговор. Учитываете ли Вы Тип мотивации своих подчиненных? Если не всегда, то подумайте как это можно сделать по-другому. Далее сделайте это на практике.

Данное задание поможет Вам поднять эмоциональный дух в Вашей команде и позволит работать более эффективно.

Раздел 2. Базовые роли менеджера

Задание 12. Позволяет примерить на себя десять ролей **Г. Минцберга**. Для этого нужно обратиться к собственному управленческому опыту и к тем способам управления, которые получили наибольшее распространение в Вашей сегодняшней практике управления (тем, кто еще не был руководителем, рекомендуем просто представить себя в этом положении).

Каждая роль менеджера по Г. Минцбергу отображается в одном-двух вопросах, на которые необходимо отвечать одним из двух вариантов ответов «Да» или «Еще нет». Поэтому ниже приводятся названия ролей и соответствующие вопросы:

1. *Главный руководитель/глава.* Достаточно ли серьезно я отношусь к обязанностям символического характера?
2. *Лидер.* Знаю ли я, чего ждет каждый из моих подчиненных от своей работы? Знаю ли я, какая подготовка необходима каждому подчиненному и какую каждый хочет получить?
3. *Связующее звено.* Какие контакты есть у меня с менеджерами и специалистами других подразделений и организаций? Достаточно ли этих контактов для удовлетворения потребности в информации у меня и моих подчиненных?
4. *Приемник информации/наблюдатель.* Являюсь ли я достаточно чувствительным элементом управления моим подразделением? Достаточно ли информации поступает ко мне от моих подчиненных и из-за пределов подразделения (организации)?
5. *Распределитель информации/проводник.* Обеспечиваю ли я своим работникам и другим сотрудникам организации достаточно полный объем информации?
6. *Представитель/оратор.* Обеспечиваю ли я достаточно точную и полную информацию людям за пределами организации?
7. *Предприниматель.* Ищу ли я возможности для совершенствования работы моего подразделения и организации в целом? Всегда ли я решительно внедряю новшества, направленные на улучшение положения дел и работников?

8. *Устранитель проблем («Пожарный»)*. Подхожу ли я конструктивно к разрешению проблемных ситуаций и кризисов? Умею ли я встать на другую точку зрения?
9. *Распределитель ресурсов*. Имеет ли каждый из моих подчиненных все необходимое для успешного выполнения своей работы?
10. *Ведущий переговоры*. Когда от лица моих подчиненных, подразделения или всей организации в целом, я веду переговоры, всегда ли хорошо я к ним готовлюсь и потом, на переговорах, отражаю ли интересы всех?

Исходя из собственных ответов на вопросы для тех или иных ролей и учитывая различные факторы той ситуации, в которой приходится решать управленческие задачи, Вы можете приступить к самоанализу Вашего «ролевого репертуара». Для этого будет чрезвычайно полезно ответить на **следующие вопросы**:

- Какие роли менеджера выражены у меня особенно сильно и где это конкретно проявляется?
- Из тех ролей, которые у меня развиты слабо, какие нуждаются в дальнейшем развитии с учетом тех задач, которые мне приходится решать?
- Какие роли менеджера были ярко выражены у моего первого в жизни руководителя?
- Какие роли выражены достаточно сильно у моего непосредственного руководителя, а какие выражены не в полной мере?
- Если завтра меня ждет повышение в должности, какие роли мне предстоит развить дополнительно?

Ответы на эти вопросы позволят Вам лучше отследить и проанализировать собственные роли, обратить внимание на ролевую выраженность у других руководителей; определить роли, большая выраженность которых необходима Вам сейчас и которые могут понадобиться в ближайшем будущем.

Раздел 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Задание 13. Самый простой способ оценить эффективность принятого решения – дождаться его последствий. К сожалению, оценка «по факту» вряд ли поможет Вам что-то изменить, когда уже принятое решение привело к плачевным результатам. Поэтому прежде, чем бросаться разом решать накопившиеся проблемы, постарайтесь задуматься над следующими вопросами:

Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней?

- Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?
- Уделяю ли я нужное количество времени для подготовки к принятию решения в зависимости от срочности и важности дела?
- Часто ли я откладываю принятие решений и выжидаю, пока вопрос разрешится «сам собой»?
- Не уделяю ли я слишком много времени мелким незначительным делам или частностям?
- Расходуют ли попусту мое время подчиненные?
- Предрасположен ли я к тому, чтобы все сделать самому?

Если Вы положительно ответили на поставленные вопросы, скорее всего, у Вас есть проблемы с принятием решений.

Подумайте, как организовать свою работу по-другому. Возможно больше доверять подчиненным и делегировать полномочия, правильно расставлять приоритеты, не уделять много внимания мелочам и концентрироваться на важном.



Задание 14. Принцип Парето.

1. Оцените долю действительно нужных книг в шкафу, долю полезной информации в газете, долю нужных файлов на диске Вашего компьютера.
2. Оцените, какие из ваших клиентов заслуживают основного внимания (20% клиентов, которые обеспечивают 80% прибыли).
3. Оцените, на какие задачи и дела Вы тратите больше всего времени (80%). А есть ли такая же отдача от выполнения этих дел?

Задание 15. Оцените уровень своих знаний и умений по шкале от 1-го до 5-ти.

Что обязан знать менеджер второго управленческого уровня (минимум)!

Понятия и инструменты	Самооценка				
	1	2	3	4	5
4 П и 4 С					
SWOT анализ. Основные понятия, как сделать, как пользоваться результатами проведенного анализа					
Анализ дезорганизирующих факторов в компании/подразделении					
Анализ емкости рынка					
Анализ инфопотоков					
Анализ проблем					
Анализ продуктов и услуг					
Анализ стейкхолдеров					
Аудит бизнес процессов					
Брэндинг. Законы построения брэнда					
Видение своей компании					
Децентрализация					
Дифференцирование					
Жизненная стадия организации					
Жизненный цикл товара					
Иерархии стратегий					
ИОМ анализ					
Использование индикаторов					
Каналы дистрибуции					
Ключевые факторы успеха					
Конкурентная разведка					
Конкурентный анализ					
Концентрация и фокусирование					

Лидерство					
Маркетинг в Интернете					
Маркетинговые исследования					
Матрицы БКГ и Ансоффа					
Медиапланирование					
Миссия					
Наружная реклама					
Обучение и «промывание мозгов» в организации					
Организационные риски					
Организация продаж					
Планирование					
Планирование продаж					
Позиционирование					
Положение об отделе					
Постановка задач					
Постановка цели					
Принципы группирования организации					
Принципы контроля					
Принципы координации труда					
Принципы мониторинга					
Принципы разделения труда					
Принципы принятия решений					
Проведение переговоров					
Проведение собраний					
Профили клиента					
Психотипирование в управлении					
Разработка продукта					
Распространение информации					
Расстановка приоритетов					
Реклама. Эффективные методы.					
Сегментирование					
Соответствие структуры внешней среде					

Стержневые компетенции					
Стили управления					
Стимулирование сбыта					
Стратегии (бренда, рынка, конкурентная, рекламная и пр.)					
Тайм менеджмент					
Таргетирование					
Типы клиентов					
Типы структур организации					
Управление PR					
Управление дистрибуцией					
Управление качеством обслуживания					
Управление конфликтами					
Управление маркетингом					
Управление организационными изменениями					
Управление отношениями с клиентом					
Управление продажами					
Управление проектом					
Управленческий учет					
Уровни специализации рабочих задач					
Формирование спроса					
Функции управления					
Ценности					
Ценность продукта и потребительская ценность					
Что такое организация					
Эластичность спроса					

Что менеджер должен уметь и каким быть обязан!

	Самооценка				
	1	2	3	4	5
Анализировать					
Быстро схватывать суть					
Быстро читать					
Быть гибким					
Быть любознательным					
Быть наставником					
Быть настойчивым					
Быть незаметным и ненавязчивым					
Быть нетерпимым					
Быть работоспособным					
Быть слугой своим сотрудникам					
Быть сообразительным					
Быть толерантным					
Быть честным					
Воодушевлять и вдохновлять					
Воспринимать противоречия					
Говорить					
Держать себя в руках					
Задавать вопросы					
Контролировать себя и других					
Менять свои роли					
Мечтать					
Мыслить					
Наблюдать					
Находить информацию					
Определять, какая информация необходима					
Организовывать людей					
Отбирать требуемую информацию					

Отвечать за свои поступки и слова					
Отдавать поручения					
Писать					
Планировать					
Показывать пример другим					
Понимать и чувствовать людей					
Поощрять и хвалить других					
Принимать решения					
Распределять ресурсы и ответственность					
Расставлять приоритеты					
Синтезировать					
Слушать и слышать					
Собирать ожидания					
Сплачивать коллектив					
Ставить цели					
Считать и просчитывать					
Уметь видеть все в цельности					
Уметь не лезть в чужие дела					
Уметь работать в цейтноте и неопределенности					
Формулировать мысли					

Оценка по всем критериям позволит Вам лучше отследить и проанализировать собственные знания, задать собственное направление дальнейшего развития, как в области знаний, так и в области умений. По критериям, где оценка 3 и ниже – наметьте план своего личностного развития.

Составить план дальнейшего развития Вам помогут следующие вопросы:

- Какие знания из таблицы № 1 помогут достичь максимального эффекта при выполнении моей работы? (принцип Парето)
- Какие навыки и умения из таблицы № 2 помогут достичь максимального эффекта при выполнении моей работы?

