

Вы стали менеджером

Большие перемены

Когда вы впервые становитесь менеджером, будь то благодаря продвижению на новую должность или при переходе на новое место работы, это всегда очень важный этап в вашей карьере.

Вас ожидают серьезные и разнообразные перемены, которые коснутся:

- вашего статуса (вы выходите на новый уровень отношений с компанией);
- сферы ответственности;
- навыков (вам придется не просто работать самому, а еще и организовать работу других людей).

Успех работы в новом качестве напрямую зависит от вашей подготовки, мотивации, желания... наконец, от ваших личных качеств.

Что такое менеджмент?

Менеджмент – слово латинского происхождения, хотя и звучит по-английски. Его латинская основа означает «держать в руках, вести».

Менеджер – это человек, который должен добиться результата для клиента и своей компании, управляя персоналом и используя все средства, предоставленные в его распоряжение.

Менеджер несет ответственность за производительность своего подразделения, а главное – за эффективность выполнения стоящих перед ним задач.

Для этого ему приходится действовать одновременно в трех взаимосвязанных направлениях:



Функции менеджера

Вот в общих чертах функции менеджера. А вы отчетливо представляете себе, чем вы должны заниматься?



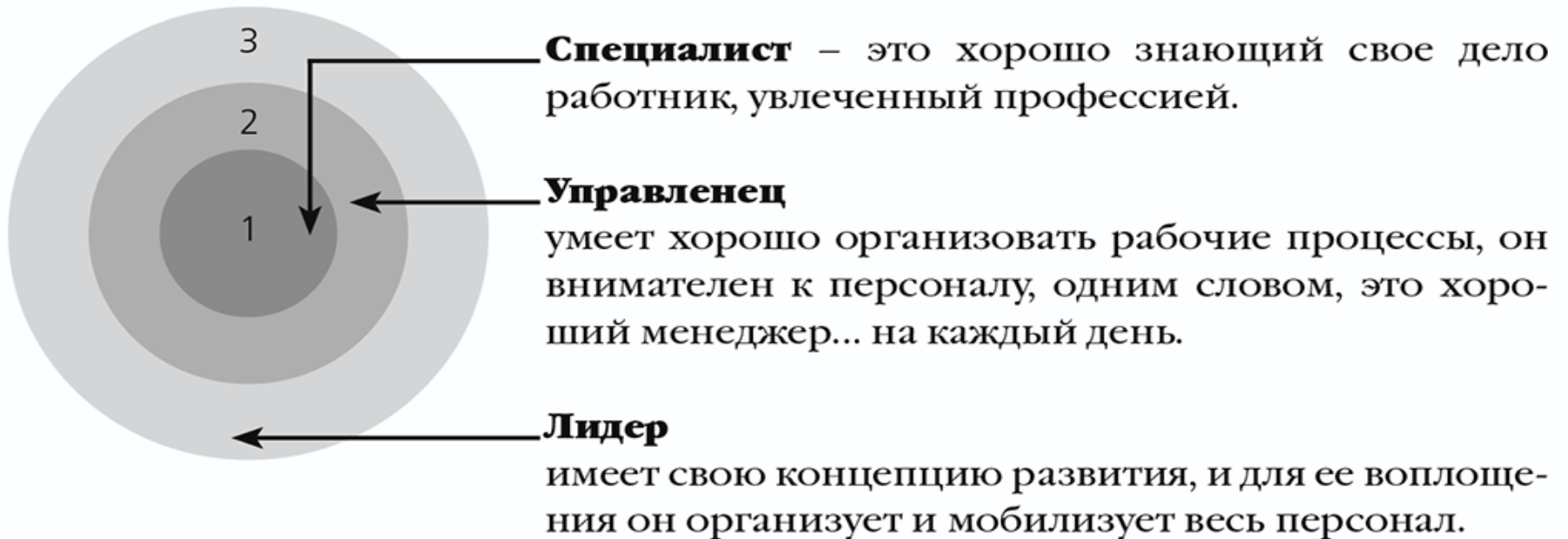
В сферу ответственности менеджера входит следующее:

- Удовлетворение потребностей клиента
- Организация и руководство работой подразделения
- Повышение производительности труда

Как становятся менеджером?

- **Формирование менеджера проходит через три стадии:** специалист в своей области, управленец, лидер.
- Каждый руководитель по-своему развивает менеджерские качества, либо проходя через все три стадии, либо останавливаясь на одной из них.

Как становятся менеджером?



Обязанности менеджера... и его личные качества

- *Самостоятельность*
- *Умение слушать*
- *Гибкость мышления*
- *Уверенность в себе*
- *Чувство ответственности
и решительность*
- *Активность и инициативность*
- *Эмоциональная уравновешенность*

Обязанности менеджера... и его личные качества

- **Мобилизовать каждого работника и сплотить всю команду для достижения общей цели:** направлять людей, быть с ними в постоянном контакте, оценивать их достижения...
- **Организовать рабочий процесс, чтобы добиться намеченных показателей:** распределять обязанности, делегировать полномочия, осуществлять контроль, своевременно вносить коррективы, осуществлять мониторинг.
- **Развивать профессиональную самостоятельность каждого работника и всей команды:** формировать и активизировать команду, создавать атмосферу сотрудничества и взаимопомощи, правильно использовать имеющиеся профессиональные навыки подчиненных и стимулировать их развитие.

Диагностика менеджера: оцените себя

Определите свои сильные и слабые стороны

		Ваша оценка
Что вы знаете о компании?	Клиенты, конкуренты, структура, стратегия, деловая практика	
Что вы знаете о вашем подразделении?	Функции, задачи, партнеры, технические и человеческие ресурсы, имидж, моральный климат	
Насколько развиты ваши межличностные контакты?	На каких сотрудников вы можете опереться, каков их личный и профессиональный рейтинг в коллективе?	
Каков уровень вашей профессиональной подготовки?	Представился ли вам уже случай продемонстрировать свои профессиональные навыки и деловые качества?	
Как вы оцениваете переход на менеджерскую должность?	Вы к ней стремились? Вы осознавали при этом, как это может отразиться на вас лично и на вашей семье?	

2. Чем управляет менеджер

Структура подразделения

- Отдел (или служба) представляет собой организационную единицу компании, предназначенную для выполнения определенных функций. В рамках отдела мобилизуются технические и человеческие ресурсы и осуществляется деятельность по созданию продукта или оказанию услуг.
- Поставленные перед вами задачи относятся ко всей структуре, поэтому они предполагают также систему мониторинга рабочих процессов и их эффективности: отслеживание показателей производительности, составление отчетов о ходе работ, подготовку наглядной информации.

Знакомьтесь: мой отдел

Руководитель отдела
Работники

Функции отдела

Клиенты
Продукты/услуги

Деятельность и рабочие
процессы

Поставщики
и вспомогательные службы

Задачи
и основные показатели

Постановка общей задачи помогает создать команду

Примеры командных задач

- В задачи нашей команды входит поиск новых клиентов и подготовка контрактов. Мы разрабатываем предложения для клиентов, сотрудничая с другими подразделениями нашей компании. Мы заключаем контракты и следим за их выполнением для того, чтобы удержать клиентов и соответствовать их запросам.
- Задачей нашей команды является поставка оборудования и запчастей на промышленные предприятия. Мы должны выдерживать все показатели по качеству продукции, себестоимости, срокам и техническому обслуживанию и добиваться максимального снижения затрат для нашей компании.

Сформулируем задачи отдела

Постановка задач должна быть четкой и ясной. Легче всего формулировать задачи, отвечая на следующие вопросы:

- 1. В чем смысл работы отдела: для чего он был создан, какую прибыль он должен принести?**
- 2. С кем взаимодействует отдел в своей деятельности, то есть для кого и с кем он работает? Его место в структуре организации, его клиенты, партнеры?**
- 3. В чем состоит основная деятельность отдела и каковы сопутствующие функции? Каких результатов от нас ожидают и какими средствами мы располагаем?**
- 4. Каков механизм управления: система постановки задач и выделения средств, контроль и отчетность, учет клиентских отзывов и рекламаций, координация работы смежных звеньев?**
- 5. Как работает система мониторинга: анализ показателей производительности, сравнительная оценка эффективности различных звеньев?**

Кто наши партнеры?

Наши клиенты

Клиенты	Продукты и услуги	Требования клиентов
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

- Какие они? Внешние или внутренние?
- Сколько их?
- Какова их важность для компании?

- Тип продуктов/услуг
- Вид и объемы
- Периодичность заказов

- Как они сформулированы?
- Есть ли жалобы?
- Налажена ли система учета отзывов клиентов?
- Какие из клиентских требований следует учесть?

Наши поставщики и вспомогательные службы

Поставщики и вспомогательные службы	Продукты и услуги	Условия
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

- Внешние и внутренние поставщики
- Вспомогательные службы

- Какие продукты, услуги или средства они нам предоставляют

- Какие у нас к ним требования?
- Какие они нам выставляют условия?

Рабочие процессы отдела

- Деятельность отдела обычно определяется поставленными перед ним задачами и функциями работников. Но менеджер может подходить к делу и с точки зрения рабочих процессов.
- Рабочий процесс – это согласованная деятельность сотрудников, использующих определенные средства и методы для достижения результата. Рабочий процесс обычно протекает на стыке разных специальностей.

Примеры рабочих процессов:

- *Закупки. Продажи. Оказание услуг. Эксплуатация оборудования. Разработка новых продуктов. Работа с рекламациями.*

Какова роль менеджера в организации рабочих процессов?

Он должен обеспечить:

- унификацию,
- урегулирование кризисных ситуаций,
- усовершенствование и введение инноваций.

Характеристика рабочих процессов зависит от вида продуктов или услуг, которыми занимается отдел.

Ресурсы отдела

Финансовые средства

- Каковы основные затраты отдела?
- Имеется ли у вашего отдела самостоятельный бюджет?
- Как он утверждается и обсуждается?
- Существует ли специальный бюджет на развитие?

Человеческие ресурсы

- А сколько «стоит» каждый из ваших сотрудников?
- Отвечает ли профессиональная подготовка членов команды поставленным задачам и требованиям развития?
- Подобрана ли команда в соответствии с намеченной целью?

Технические средства,
организация трудового процесса

- Обеспечивают ли технические средства и оборудование выполнение функций, стоящих перед отделом?
- Позволяют ли организация труда и распределение обязанностей добиться оптимального использования всех средств и выполнения поставленных задач?

Мониторинг производительности

- **Основное предназначение производительности состоит в том, чтобы достичь намеченной цели в соответствии с общей стратегией компании. Чтобы оценить уровень производительности, необходимо сравнить поставленную задачу с достигнутым результатом.**
- Главным критерием оценки производительности считается прибыль, то есть рыночная стоимость продуктов и услуг, уменьшенная на сумму средств, затраченных на их производство.
- Разумеется, производительность – это прежде всего экономическая категория. Но ее можно оценивать еще и с точки зрения соответствия качества продуктов или услуг запросам клиентов, а также трудоемкости, рациональной организации рабочих процессов, бережного отношения к окружающей среде.
- *Чтобы вывести свое подразделение на заданный уровень производительности, менеджер руководствуется показателями, помогающими ему направлять и корректировать рабочие процессы.*

Показатели

– это всевозможные данные, отражающие положение вещей. Их необходимо внимательно отслеживать. Сами по себе, взятые по отдельности, они могут ни о чем не говорить. Искусство менеджера состоит в том, чтобы на их основе дать оценку ситуации, принять решение и привести его в действие.

Сводная таблица показателей

Основные группы показателей	Задачи отдела	Вспомогательные показатели	Результаты по итогам первого года	Результаты последующих лет
ЭКОНОМИЧНОСТЬ				
качество				
трудоемкость				
организация рабочих процессов				
ЭКОЛОГИЧНОСТЬ				

Как влиять на производительность?

Функция менеджера состоит в том, чтобы вывести каждого работника и всю команду на заданный уровень производительности.

А как обстоит дело в вашем подразделении?

- 1. Вашим сотрудникам ясно, что от них требуется, они хорошо понимают, зачем все это делается?**
- 2. Есть ли у них не только возможности, но еще и желание заниматься этой работой?**
- 3. Они ее выполняют в сотрудничестве с остальными членами команды и другими подразделениями?**
- 4. Они получают обратную связь о результатах своей работы?**
- 5. У них есть возможность внести свои предложения, чтобы закрепить или улучшить достигнутый результат?**

Диагностика отдела

	Сильные стороны	Слабые стороны
Удовлетворение требований клиентов		
Экономические показатели		
Организация рабочих процессов		
Отношения с поставщиками и вспомогательными службами		

3. Как управлять работниками и командой

Какие у вас работники?

- Когда вы берете в управление отдел, присмотритесь повнимательнее к каждому из своих подчиненных и всему коллективу, чтобы понять, как идут дела.
- Очень полезно поговорить с каждым индивидуально.

Чем заняты работники и как они справляются с делами?

1. В чем состоят служебные обязанности? Должность? Полномочия?
2. Нравится ли выбранная специальность? Кем работали раньше?
3. Какие имеются профессиональные навыки? Какие есть «таланты»?
4. Насколько заинтересованы в своей работе и успехах компании?

Эффективно ли работает ваш персонал?

Как помочь людям осознать смысл своей работы, как их мотивировать?

Есть шесть способов решить волнующие каждого человека вопросы:

1. Ясная цель – Зачем мы это делаем? К чему все это?
2. Четко поставленные задачи – Чего от меня хотят?
3. Профессиональная подготовка и развитие – А как это делается?
4. Поддержка – Кто мне поможет в непредвиденной ситуации?
5. Обратная связь – Хорошо ли я работаю?
6. Вознаграждение и поощрения – А что я с этого буду иметь?

Как оценить компетенцию работника?

Компетенция – это сумма знаний, опыта, умений и навыков, которыми располагает работник.

Работник может иметь:

- техническую, узко специальную подготовку;
- управленческие навыки: планирование, проведение собраний, руководство проектами, распределение обязанностей;
- поведенческие навыки: умение ориентироваться в сложных ситуациях, налаживать отношения.

Как определить мотивацию работника?

- Уровень мотивации и степень удовлетворенности человека могут быть обусловлены выполняемой им повседневной работой.
- Однако заинтересованность персонала в работе зависит и от других факторов, таких, как, например, перспективы карьерного роста, климат в коллективе, взаимоотношения с менеджером.
- Конечно, нужно и важно обсуждать с людьми, насколько они довольны своей работой, но надо еще и уметь наблюдать за ними в процессе работы и общения с коллегами, потому что мотивация проявляется прежде всего в действиях.

Есть ли у вас команда?

Сотрудники вашего отдела – это и в самом деле настоящая команда?

1. Стремятся ли они к достижению общей цели?
2. Есть ли у них заинтересованность в выполнении поставленных задач и ответственность за результат?
3. Правильно ли распределены функции и обязанности; владеют ли работники смежными специальностями и могут ли они подменять друг друга?
4. Действительно ли они работают сообща: соблюдаются ли принципы сотрудничества, действует ли внутренний кодекс поведения, сложились ли традиции солидарности и взаимопомощи?
5. Признается ли авторитет менеджера, который координирует их усилия?

Стадии формирования команды

- Команда, как и человек, растет, развивается и достигает определенной зрелости.



В таком коллективе еще нет собственных моделей совместной работы. Люди пока не очень тесно контактируют друг с другом. Менеджер объединяет их и дает импульс к действию.

На этой стадии коллектив ощущает себя единым целым и стремится утвердить себя как самостоятельную единицу. В нем хорошо развиты сотрудничество и взаимопомощь, но существует риск замкнутости и изоляции от остальных подразделений.

Такая команда стремится к достижению наивысших общих показателей, что предполагает высокую степень зрелости каждого работника.

Система руководства командой

Это комплекс мер, которые позволяют менеджеру:

Максимально используйте средства наглядной информации, чтобы отображать все важные моменты жизни коллектива!

Информационная поддержка:

- функции подразделения
- организационная структура
- рабочие процессы
- задачи и показатели

Собрания:

- информационные
 - о текущей работе
 - о нововведениях
 - по итогам работы
- постановляющие:
 - о принятии мер по повышению производительности
- рабочие: анализ и решение текущих проблем

Система руководства командой (продолжение)

Собеседования:

- Ежегодно: оценка результатов, постановка задач, профессиональный и карьерный рост, обучение и развитие
- Периодически: подведение промежуточных итогов, внесение необходимых корректив
- По мере необходимости: разработка и обсуждение отдельных заданий и проектов; разрешение конфликтных ситуаций

Никогда не отказывайтесь от:

- Встреч с клиентами
- Внешних контактов
- Коллективных вечеринок, на которых празднуются общие успехи

А теперь оцените свою систему руководства командой: что у вас уже действует, что еще нужно наладить, как обо всем этом отзываются ваши сотрудники...

Что бы вы еще предложили?

Что, на ваш взгляд, следует изменить?

Диагностика команды

4. Какие переменны ожидают команду

Организация постоянно обновляется

- Как составная часть компании ваше подразделение тоже должно быть вовлечено в общий процесс перемен. Эти переменны могут быть спущены вам сверху, а могут идти цепной реакцией из других звеньев организации.
- Вас поджимают со всех сторон!

Какие задачи встают перед отделом?

- Каждая компания стремится выстоять в условиях конкурентной борьбы, для этого она избирает определенный курс, направление развития, одним словом, вырабатывает некую стратегию и в соответствии с ней дает общие установки и ставит конкретные задачи во всех своих структурных подразделениях.

Диагностика команды

4. Какие переменны ожидают команду

Как это отразится на отделе?

- Какие радикальные переменны придется осуществить?
- Как надо будет перестроить отдел, чтобы соответствовать новым установкам и задачам?
- Что необходимо усовершенствовать?

Диагностика команды

4. Какие переменны ожидают команду

Разработка поставленных задач

- Как идет выполнение работы? Какие могут быть осложнения?
- Соответствуют ли результаты поставленной задаче?
- Что делает и за что отвечает каждый работник?
- Как задействованы партнеры (поставщики, вспомогательные службы)?
- Каким путем идти к намеченной цели
- Какие мероприятия необходимо подготовить и осуществить
- Какие у команды сильные и слабые стороны, способные повлиять на достижение результата?
- Исходя из каких общих установок руководства (дирекции, штаб-квартиры компании), сформулированы поставленные перед командой задачи?
- Какой аспект производительности они затрагивают?
- Ясно ли определены задачи, предсказуем ли результат?

Учитесь убеждать и вести за собой людей

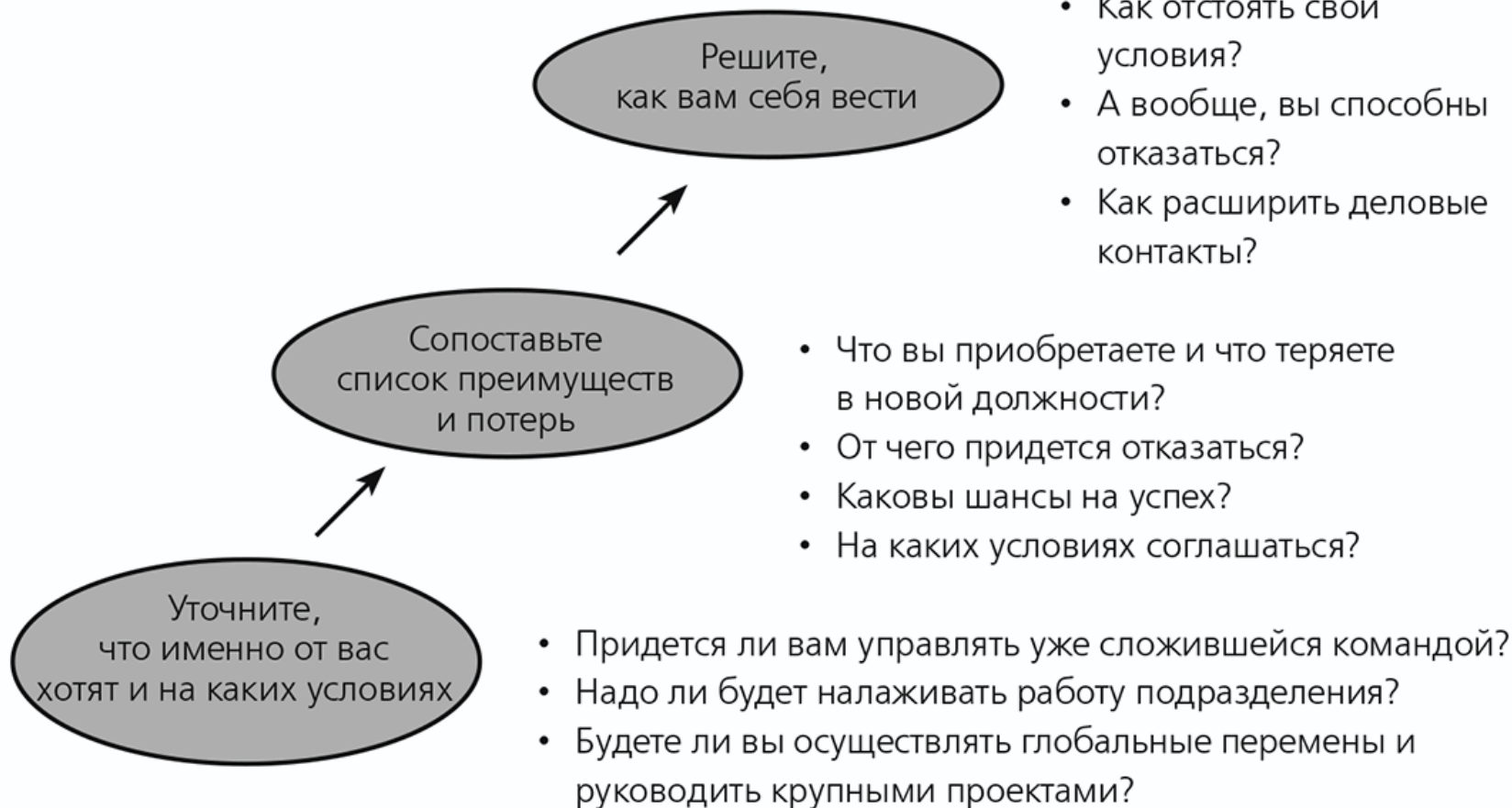
- Чтобы мобилизовать всю команду на выполнение задач и осуществление перемен, менеджер должен проявить себя настоящим лидером:
- Мне необходим контакт с командой!
Поэтому:

5. С чего начать в новой должности?

А может, от нее вообще отказаться?

- *Ну почему именно я? И зачем это мне? Почему прямо сейчас?*
- *А вдруг не справлюсь?*
- *Попрошу-ка я время на размышление, хотя бы немного, чтобы хорошенько взвесить все перемены, какие несет с собой эта должность.*

Как использовать тайм-аут?



Как приступить к делу?

Вы хотите побыстрее освоиться на новой должности? У вас есть пять способов ускорить этот процесс.

1. Установить контакты

- Познакомьтесь со всеми членами команды, ведущими сотрудниками смежных подразделений, клиентами. Выясните, на что они рассчитывают.
- Так вы составите представление о работе подразделения и сможете сформулировать свои намерения.

2. Участвовать в жизни коллектива

- Проводите собрания и собеседования.
- Работайте по принятым у них правилам и методам.
- Руководите повседневной работой.

3. Составить программу действий

- Определите приоритеты, назревшие проблемы, неотложные дела.
- Предложите собраться в неформальной обстановке, это поможет вам сблизиться с людьми.

4. Заручиться поддержкой

- Время от времени встречайтесь со своим непосредственным начальником, держите его в курсе дела, вместе с ним анализируйте ситуацию, высказывайте ему свои сомнения, проверяйте себя.
- Если выделено время на передачу дел, постарайтесь работать в паре с бывшим менеджером подразделения, разграничив те функции, которые вы будете выполнять совместно, и те, которые можно поделить между вами.
- Опирайтесь на тех, кто лучше всего владеет спецификой работы отдела.
- Познакомьтесь со всеми вспомогательными службами и порядком их работы.

5. Проявлять инициативу

- Разъясните сотрудникам стоящие перед ними задачами.
- Оговорите с подчиненными, что подлежит обсуждению, а что принимается к исполнению.
- Объявите свои первые решения.
- Вносите изменения в работу отдела в соответствии со своими задачами.

Какой выбрать стиль управления?

- Вступая в должность, менеджер входит в устоявшуюся систему отношений.
- Выбирая стиль руководства, менеджер должен учитывать состав команды, степень самостоятельности как работников, так и команды в целом. Профессиональная самостоятельность предполагает определенный уровень компетенции и мотивации.

Как вести себя с шефом?

- Ваш непосредственный начальник, наделенный более высокими полномочиями, – это человек, который лучше всех поможет начинающему менеджеру сделать первые шаги в руководстве подразделением.

Обозначить статус вашего отдела по отношению к другим подразделениям, которые входят в сферу полномочий вашего шефа



- Как ваш шеф оценивает важность вашего подразделения?
- Каков вклад отдела в работу компании?
- Каковы целевые установки дирекции, в которую входит отдел?
- Что представляет собой система взаимосвязей внутри дирекции?

Правильно поставьте себя. У вашего шефа свой стиль и методы управления, сложившийся рабочий распорядок



- Как он привык управлять? Повседневно, тактически или стратегически? Действует ли он по заранее разработанному плану или спонтанно реагирует на ситуации? Любит ли он во все вникать сам и потому всегда перегружен или, напротив, делегирует полномочия подчиненным и устраняется от повседневного руководства?
- Как он собирается строить работу с вами?

Не совершайте таких ошибок!

- «Я не очень хорошо разбираюсь в специфике отдела. У некоторых членов команды гораздо больше опыта и знаний. Мне придется скрывать свою некомпетентность». → Попросите кого-то из членов команды ввести вас в курс дел. Вы не только научитесь, но и приобретете союзников.
- «Люди в команде не слишком покладистые, я предпочитаю контактировать с начальством и смежными подразделениями». → Налаживайте контакт с командой, да поскорее. Вникайте во все дела, участвуйте в повседневной работе, постарайтесь прижиться в коллективе.
- «Проблемы в отделе те же, с какими мне приходилось сталкиваться прежде. Я знаю, как их решить, буду делать, как раньше, это должно сработать». → Проблемы, может быть, те же, но люди-то другие! Не спешите с решением. Выскажите ваши соображения и посмотрите на их реакцию.

Не совершайте таких ошибок!

- «Я сюда поставлен, чтобы все изменить. То, что вы до сих пор делали, никуда не годится». → Не отбрасывайте их прошлый опыт, так они очень быстро потеряют интерес к работе.
- «Шеф объяснил, чего он от нас хочет. Значит, так и будем делать!» → Научитесь отстаивать свое мнение. Адаптируйте установки руководства к реальности, даже если для этого вам придется заново обсуждать условия вашего контракта.

Программа действий

Когда?	Деловые встречи	Участие в работе команды	Мероприятия
Первая неделя			
Следующие две недели			
Первые три месяца			