

Специфика деятельности и компетенции менеджера

Модель компетенций «20 граней»

Компания DeTech провела в России исследование и выявила 20 компетенций успешных менеджеров среднего звена. Как оказалось, критерии успешности российских и западных менеджеров практически одинаковы.

управленческие навыки



- планирование и организация
- управление людьми
- развитие подчиненных
- лидерство

индивидуальные черты



- стрессоустойчивость
- адаптивность
- ответственность
- позитивное мышление

мотивация



- инициативность
- ориентация на качество
- нацеленность на результат
- саморазвитие

навыки принятия решений



- анализ проблем
- сбор информации
- коммерческое мышление
- системность мышления

межличностные навыки



- межличностное понимание
- работа в команде
- убедительная коммуникация
- построение взаимоотношений

Различные типы решений и проблем

Сущность процесса принятия управленческих решений

Управленческое решение – это выбор варианта действий в процессе реализации основных функций управления

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения функций : планирования, организации, мотивации, контроля и координации.

Условия принятия решений в организации:

1. Наличие цели.
2. Наличие вариантов достижения цели.
3. Наличие ограничивающих факторов (экономических, технических, социальных, правовых, нравственно-этических).

Аспекты принятия управленческих решений:

- экономический;
- социальный;
- организационный;
- правовой;
- психологический;
- педагогический.



Различные типы решений и проблем

Классификация управленческих решений

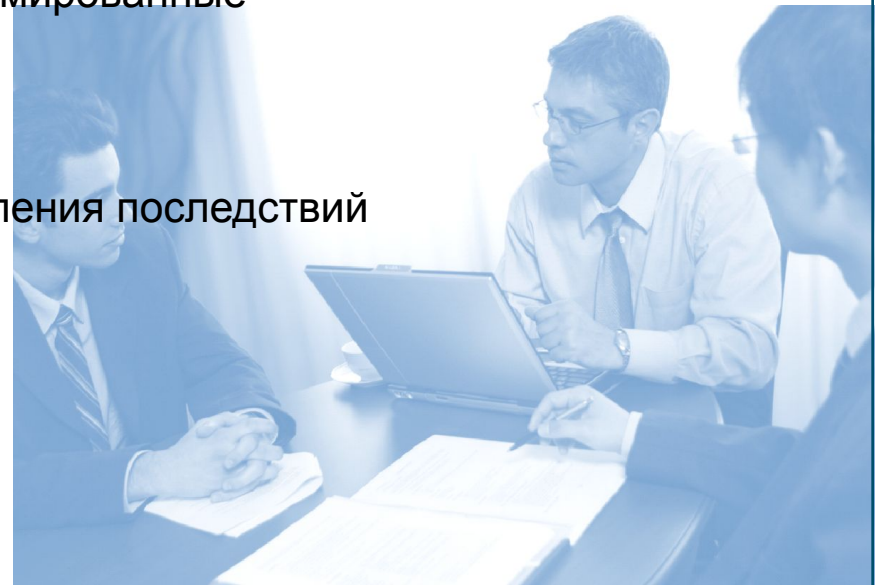
- По количеству альтернативных вариантов

- Стандартные
- Бинарные
- Многовариантные
- Инновационные

- По технологии разработки
 - Запрограммированные
 - Незапрограммированные

- По времени наступления последствий

- Стратегические
- Текущие
- Оперативные
- Стабилизационные



Различные типы решений и проблем

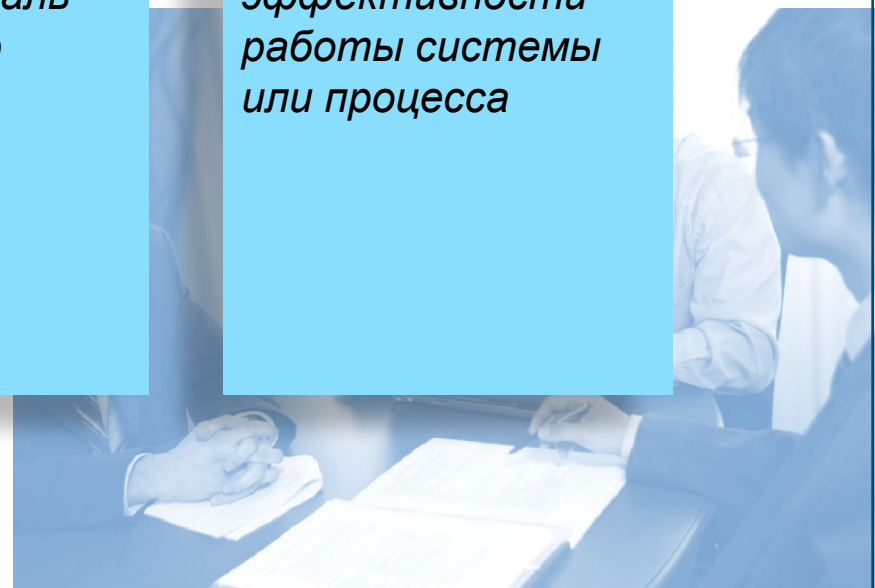
Классификация управленческих решений

- По эффективности
 - Ординарные
 - Синергетические
 - Асинергетические

*Эффективность
расходования
ресурсов на
единицу
полученного
эффекта
соответствует
установленным
нормам*

*Эффект носит
ярко выраженный,
непропорциональ-
ный характер*

*Непропорциональ-
ное снижение
эффективности
работы системы
или процесса*



Различные типы решений и проблем

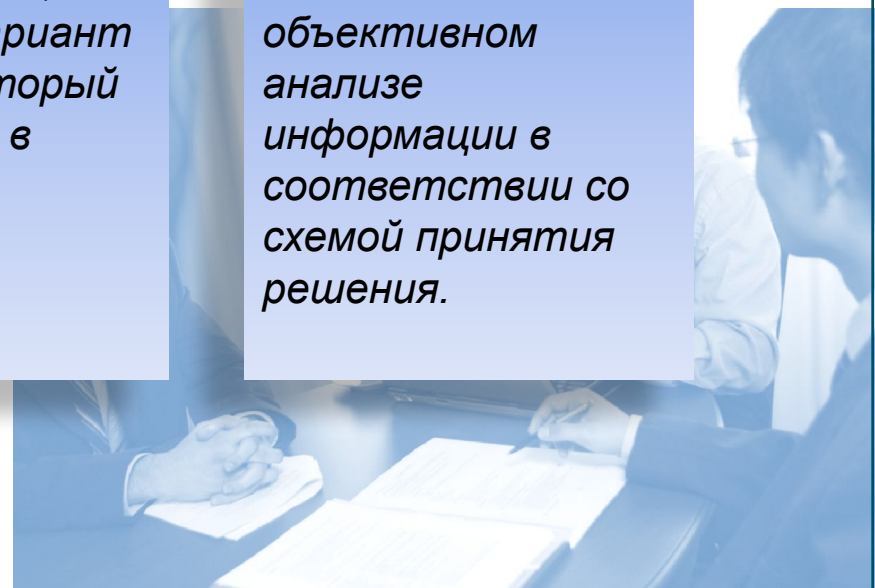
Классификация управленческих решений

- **По способу принятия решения**
- (основной признак классификации)
 - Интуитивные
 - Основанные на суждениях
 - Рациональные

Выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. ЛПР не анализирует ситуацию сознательно.

ЛПР, опираясь на здравый смысл, выбирает вариант решения, который принес успех в прошлом.

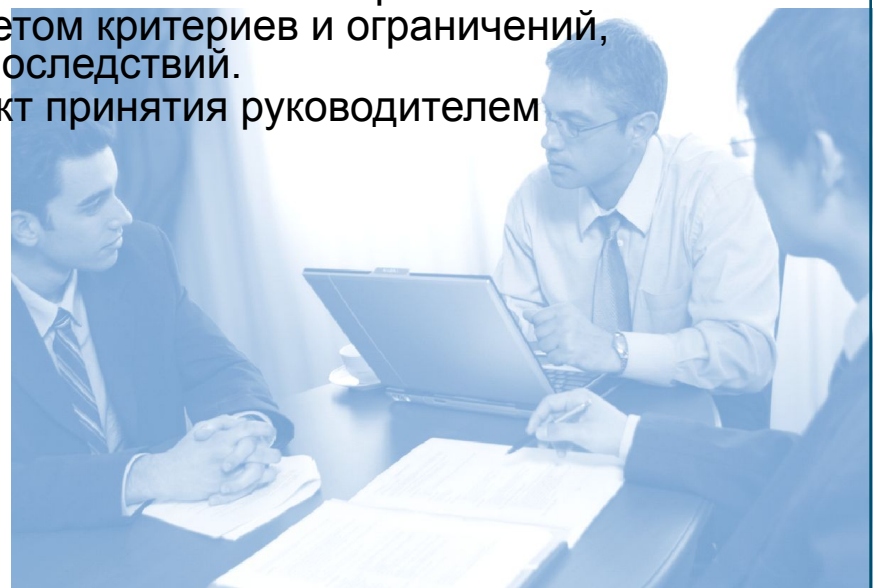
Решения, основанные на объективном анализе информации в соответствии со схемой принятия решения.



Этапы процесса принятия решения

Типовой процесс разработки рационального решения

- **1. Диагностика проблемы** – анализ изменений параметров организации и рыночной среды
- **2. Формулировка ограничений и критериев** – условия, не позволяющие принимать те или иные варианты решений, и показатели эффективности
- **3. Определение вариантов** – формирование «поля альтернатив».
- **4. Оценка вариантов** – сравнение с учетом критериев и ограничений, достоинств, недостатков и возможных последствий.
- **5. Окончательный выбор** – волевой акт принятия руководителем окончательного решения.



Этапы процесса принятия решения

Диагностика проблемы

- Подходы к диагностике (определению) проблемы
 - 1. Не достигнуты ранее поставленные цели
 - 2. Появилась потенциальная возможность

Этапы диагностики проблемы

```
graph LR; A[Выявление симптомов проблемы] --> B[Установление причин возникновения проблемы]; B --> C[Определение характера проблемы];
```

Выявление
симптомов
проблемы

Установление
причин
возникновения
проблемы

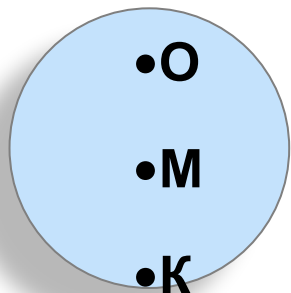
Определение
характера
проблемы

Коллективное принятие решений

Методы коллективного принятия решений

Название метода	Сущность метода	Назначение и условия применения	Особенности
Кейс-метод	Детальный <u>разбор и анализ ситуации</u> , представленной в форме емкого описания.	Анализ реальных бизнес-ситуаций	Требует хорошей теоретической подготовки и знаний особенностей организации и бизнеса.
Экспертные оценки	Анализ и прогнозирование ситуации, формирование решения на основе <u>обработки мнений экспертов</u> .	Принятие решений в условиях неформализуемых проблем, не поддающихся количественному описанию.	Высокие требования к компетентности экспертов.
«Мозговая атака»	Выработка решения путем <u>свободной генерации идей</u> участниками процедуры.	Выработка решения на инновационном уровне.	Четкие требования к условиям процедуры, аналитические способности группы обработки идей.
Метод «Дельфи»	Организация нескольких <u>этапов анонимного анкетирования экспертов</u> с поэтапной обработкой результатов.	Прогнозирование, поддержка принятия решений.	Наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Сущность и виды планирования



Планирование является начальным звеном процесса реализации управленческих функций

Планирование – это разработка планов, определяющих будущее состояние организации, а также методы его достижения.

План – это официальный документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы координации и распределения ресурсов, а также варианты действий в нестандартных ситуациях.

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный
1	Организовать работу по подготовке...	30.09.14	Иванов И.И.
2	Провести работу по контролю...	30.09.14	Петров П.П.
3	Организовать работу по подготовке...	30.09.14	Сидоров С.С.
4	Провести работу по контролю...	30.09.14	Климов К.К.
5	Организовать работу по подготовке...	30.09.14	Левин Л.Л.
6	Провести работу по контролю...	30.09.14	Зинин З.З.

Задачи планирования:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений;
- перспективная ориентация и раннее распознавание проблем;
- координация деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников;
- создание объективных условий для контроля результатов деятельности;
- мотивация трудовой активности;
- информационное обеспечение процессов.

Сущность и виды планирования

- Виды планирования
 - Общее
 - Стратегическое
 - Тактическое
 - Оперативное

общее направлено на учет всех внутренних и внешних факторов, способных повлиять на функционирование и развитие организации;

стратегическое (перспективное) определяет общие стратегические цели и направления развития организации на период более 5 лет;

тактическое (среднесрочное) обеспечивает выбор средств для достижения целей на период от 1 до 5 лет;

оперативное (текущее) ориентировано на фактическое достижение намеченных целей при имеющихся ресурсах на период до 1 года с детализацией по месяцам и отдельным функциональным областям организации.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – процесс формулирования миссии и целей организации, выбора стратегий для обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Стратегия организации – программа деятельности организации, постоянно корректируемая с учетом меняющейся обстановки.

Задача стратегического планирования

Задачей стратегического планирования является:

На деятельность организации влияет множество изменяющихся внешних факторов

Обеспечение нововведений и изменений внутри организации для ее адекватной реакции на изменения, происходящие во внешней среде



Что приводит к изменениям внутри организации...

и повышению ее эффективности

Стратегическое планирование

Этапы процесса стратегического планирования

- 2. Анализ внешней среды
- 3. Анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ)
- 4. Анализ альтернатив и выбор стратегии
- 5. Управление реализацией стратегии
- 6. Оценка стратегии

SWOT анализ – выявление сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних угроз и возможностей.

Миссия – четко выраженная причина создания и существования организации, качественное направление ее развития.

Формулировка миссии отражает предмет и отличительные особенности бизнеса организации; ценности, которых придерживается организация. На основе миссии формируются стратегические цели.

Стратегические цели – это конкретные конечные состояния, которые хотела бы достичь организация. Они относятся не к отдельным подразделениям, а к организации в целом. Реализация стратегических целей рассчитана, как правило, на срок от 2 до 5 лет.

- SWOT
 - Strength - Сила
 - Weakness - Слабость
 - Opportunities - Возможности
 - Threats - Угрозы

Тактическое планирование

Тактические цели –

- 1) результаты, которых должны достичь подразделения организации,
 - Главная цель
 - Производство
 - 1
- 2) рассчитаны на реализацию в течение ближайшего 2 года.

Операционные цели –

- 1) это конкретные результаты, которых должны достичь сотрудники,
- 2) операционные планирование предполагает разработку графиков, расписаний

Цели должны быть: конкретными и измеримыми; ориентированными во времени; достижимыми; взаимоподдерживаемыми.

«Дерево» целей

•3

•Маркетинг

•Финансы

•Персонал

•1

