

Предварительная подготовка



Для эффективной работы на данной функциональной мастерской участникам необходимо произвести предварительную подготовку:

- Изучить электронный курс «Основы менеджмента. Модуль 1». Блоки «Введение в менеджмент», «Планирование», «Организация».
- Сформулировать и написать, используя инструменты и алгоритмы по формулированию целей, изученные в вышеуказанных блоках курса:
 - 3 личные цели (на ближайший год, 2-3 года, 5-10 лет), которыми они могут поделиться со своими коллегами (пример: сделать капитальный ремонт на кухне в течение ближайших трех месяцев),
 - 1-2 рабочие цели, наиболее актуальными на данный момент (пример: выполнить по КП в текущем месяце на 100% поставленным целям).

Этот материал будет использовать в ходе мастерской.

Вышлите им данное предварительное задание за 3-5 дней до мастерской.

Добро пожаловать



Наша сегодняшняя мастерская посвящена вопросам **Планирования** и **Организации**, одним из основных управленческих функций.

Данная мастерская включена в серию функциональных мастерских по стандартам менеджмента, принятым в нашей компании. Она направлена на закрепление теоретического материала, уже изученного Вами в ходе прохождения электронного курса «Основы менеджмента. Модуль 1».

В результате данной мастерской мы закрепим знания о следующем:

- Что такое планирование и какие виды планирования встречаются в нашей профессиональной деятельности?
- Какие инструменты помогают руководителю составить грамотный план?
- В чем различие между Целью и Задачей и какие существуют рекомендации по их формулированию?
- В чем заключается процесс организации работы?
- Что такое делегирование и какие основные принципы делегирования должен знать успешный менеджер?
- В чем основное преимущество структурированной управленческой беседы по постановке задач?

В ходе мастерской мы также потренируемся в использовании инструментов и методик, описание которых приводилось в модулях «Планирование» и «Организация» электронного курса:

- Формулирование и постановка целей по SMART
- Принцип Парето и Матрица Эйзенхауэра при планировании и расстановке приоритетов
- Алгоритм беседы с сотрудником при делегировании задачи

На всю мастерскую у нас запланировано **2 часа 30 минут**.

Давайте начнём!

A vintage stopwatch is centered on a textured, light-colored background. The stopwatch has a circular face with a scale from 0 to 60 seconds, with major markings every 5 seconds and minor markings every 1 second. The word 'Планирование' is written in a bold, black, sans-serif font across the center of the stopwatch face. The stopwatch has a ring at the top and a small button on the right side.

Планирование

Блиц-опрос: планирование



1. Является ли планирование основной функцией управления?
2. Какие еще функции управления считаются основными?
3. Что такое планирование?
4. Что является результатом процесса планирования?
5. Какие виды планирования вы знаете? Какие бывают цели в рамках этих видов?
6. Что такое Quick Wins?
7. Приведите пример краткосрочного/среднесрочного/долгосрочного планирования из вашей профессиональной деятельности.
8. Приведите пример стратегического и оперативного планирования.
9. Какие этапы являются ключевыми в процессе планирования?
10. Дайте определение цели, задачи.
11. Какие существуют рекомендации по формулированию цели?
12. Как называется крайне распространенная методика по постановке целей? Расшифруйте ее название.
13. Приведите пример цели, сформулированной по данной методике.
14. Какие методики расстановки приоритетов вы знаете?
15. В чем заключается «Принцип Парето»?
16. Что дает знание данного принципа руководителю?
17. Что такое Матрица Эйзенхауэра? По каким критериям распределяются приоритеты исходя из этой методики?
18. В какой последовательности необходимо приступать к выполнению задач из каждой группы согласно Матрице Эйзенхауэра?
19. От чего зависит важность задачи?
20. Что дает знание данного принципа руководителю?

Блиц-опрос: планирование (ответы)

1. Да.
2. Организация, мотивирование, контроль .
3. Это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения.
4. План (это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей) .
5. По временному периоду: краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (2-5 года), долгосрочные (более 5 лет). По степени детализации: стратегическое, оперативное. Quick Wins.
6. В переводе «быстрая победа», это план точечных коротких действий, направленных на достижение цели, реализация которых возможна здесь и сейчас без существенных ресурсов.
7. Выполнение месячного плана магазина/1 место по прибыли среди рынков adidas Group/1 место среди спортивных брендов в мире
8. Построение эффективной розницы/Повышение показателей качества обслуживания на 20%.
9. Постановка целей и задач, расстановка приоритетов.
10. Цель - конечный желаемый результат, которые определяется во время планирования. Задача - конкретные шаги, направленные на достижение цели.
11. Глагол в совершенном виде; одно предложение – один результат; дата завершения; конкретный измеряемый результат; достижимые но сложные; описаны рамки стоимости и ресурсы.
12. SMART (specific – конкретная, measurable – измеримая, achievable – достижимая, relevant – согласованная, time-bounded – определена во времени).
13. Я хочу иметь ежемесячный дополнительный заработок в размере 20000 руб., работая дополнительно в свои выходные дни в рамках программы «Игра на выезде» в качестве продавца, начиная с этого месяца.
14. Принцип Парето, матрица Эйзенхауэра.
15. 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий дают 20% результата.
16. Правильно выбрав минимум самых важных шагов для достижения цели и сфокусировавшись на них, можно пройти большую часть пути к планируемому полному результату с наименьшими затратами.
17. Это техника расстановки приоритетов по 2 критериям: важность задачи и срок ее выполнения.
18. Срочные/важные, срочные/менее важные, не срочные/важные, не срочные/менее важные.
19. От степени влияния на конечный результат.
20. Возможность расставить приоритеты среди всей массы задач, успеть все сделать в срок, как следствие достигнуть намеченной цели.

Виды планирования

Определите, к какой категории относится каждая из указанных целей:

| Цель | По степени детализации | По временному периоду |
|---|------------------------|-----------------------|
| Захватить 50% рынка в ближайшие 5 лет | | |
| Выявить ТОП 10 магазинов, приносящих наибольшую среднегодовую прибыль | | |
| Повысить эффективность системы мотивации не торгующих специалистов магазинов в 2012 году | | |
| Выполнить NS план квартала | | |
| Обеспечить необходимый для достижения бизнес-целей уровень знаний менеджмента к 2013 году | | |
| Занять 1 место среди рынков adidas Group по прибыли с квадратного метра | | |
| Открыть 1000 новых магазинов за ближайшие 7 лет | | |

С – стратегическая

К – краткосрочная

О – оперативная

Ср – среднесрочная

Д – долгосрочная

Виды планирования

Определите, к какой категории относится каждая из указанных целей:

| Цель | По степени детализации | По временному периоду |
|---|------------------------|-----------------------|
| Захватить 50% рынка в ближайшие 5 лет | С | Ср |
| Выявить ТОП 10 магазинов, приносящих наибольшую среднегодовую прибыль | О | К |
| Повысить эффективность системы мотивации не торгующих специалистов магазинов в 2012 году | О | К |
| Выполнить NS план квартала | О | К |
| Обеспечить необходимый для достижения бизнес-целей уровень знаний менеджмента к 2013 году | О | Ср |
| Занять 1 место среди рынков adidas Group по прибыли с квадратного метра | С | - |
| Открыть 1000 новых магазинов за ближайшие 7 лет | О | Д |

С – стратегическая

К – краткосрочная

О – оперативная

Ср – среднесрочная

Д – долгосрочная

Личный план

Сформулируйте Вашу личную цель и проанализируйте соблюдение всех критериев SMART в формулировке (при необходимости скорректируйте):

| Моя цель | S | M | A | R | T |
|-------------|---|---|---|---|---|
| до 1 года | | | | | |
| 2-5 лет | | | | | |
| более 5 лет | | | | | |

Личный план

Определите перечень задач, которые Вам необходимо выполнить для достижения цели:

| Что мне нужно сделать, чтобы ее достичь? (SMART) | | Сро чно | Не сро чно | | Важ но 80% | Не важ но 20% |
|--|--|------------|------------------|--|------------------|------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Отметьте те из них, которые являются срочными/не срочными, важными/не важными.

Расставьте приоритеты.

Рабочий план

Сформулируйте рабочую цель, которую Вам необходимо достичь:

| Моя цель | S | M | A | R | T |
|----------|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

Рабочий план

Определите перечень задач, которые Вам и Вашей команде необходимо выполнить для достижения данной цели:

| Что мне нужно сделать, чтобы ее достичь? (SMART) | Сро чно | Не сро чно | Важ но 80% | Не важ но 20% |
|--|------------|------------------|------------------|------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |


Отметьте те из них, которые являются срочными/не срочными, важными/не важными.

Расставьте приоритеты.



Организация

Блиц-опрос: организация



1. Что такое организация?
2. Назовите один из ключевых навыков руководителя в организации работы подчиненных.
3. Какие этапы включает в себя беседа с подчиненным по делегированию?
4. В чем заключаются основные преимущества делегирования для руководителя?
5. Почему руководители не любят делегировать? Чего не нужно бояться?
6. С какими сложностями встречается подчиненный сотрудник при делегировании?
7. Все ли задачи можно делегировать?
8. Что необходимо делегировать всегда?
9. Что не рекомендуется делегировать?
10. На что стоит обратить внимание при делегировании задачи подчиненному?
11. Какие существуют рекомендации при делегировании?
12. Что влияет на эффективность выполнения делегированной задачи?
13. Как убедиться, что задача была принята сотрудником?

Блиц-опрос: организация (ответы)

1. Это вид управленческой деятельности по организационному обеспечению выполнения планов и достижению целей, снабжению ресурсами, полномочиями и ответственностью.
2. Делегирование
3. Поручить конкретную задачу; предоставить полномочия и ресурсы; сформировать обязательства, которые сотрудник берет на себя вместе с задачей.
4. Время для решения стратегических вопросов; повышение квалификации сотрудников; поощрение и мотивирование сотрудников более ответственной деятельностью; подготовка кадрового резерва.
5. Конкуренция; качество исполнения; неумение руководителя; риски; недоверие.
6. Боязнь ответственности; боязнь критики; отсутствие информации, отсутствие стимула; неуверенность в своих силах.
7. Нет.
8. Будущие обязанности подчиненного; рутинную работу; специализированную деятельность; мелкие дела; подготовительную работу; сбор информации.
9. Долговременное планирование и определение целей; мотивирование ключевых сотрудников; принятие дисциплинарных мер; задачи высокого риска; исключительные дела; срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.
10. На конкретность поставленной задачи; наличие исчерпывающей информации; наличие ресурсов и полномочий; описание результата; мотивирование подчиненного; корректность понимания задачи.
11. Не отменять распоряжения подчиненного; общаясь с окружающими, быть на стороне подчиненного; делегировать задания каждому подчиненному.
12. Принятие задачи подчиненным и правильность ее понимания.
13. Проверить понимание; задать уточняющие вопросы; обсудить конечный результат; определить точки контроля.

Делегируем или нет

Определите задачи, которые можно, нужно и нельзя делегировать:

| Задача | Необходимо делегировать | Нельзя делегировать |
|--|-------------------------|---------------------|
| Сформировать ОПМХ | | |
| Провести инвентаризацию | | |
| Открыть магазин | | |
| Пересчитать деньги в сейфе | | |
| Принять поставку | | |
| Составить план по достижению целей на предстоящий месяц | | |
| Отметить работы лучшего продавца по итогам месяца | | |
| Оценить уровень знаний новичка по итогам программы адаптации | | |
| Ответить на вопрос сотрудника о его низкой зарплате за последний месяц | | |

Делегируем или нет (ответы)

Определите задачи, которые можно, нужно и нельзя делегировать:

| Задача | Необходимо делегировать | Нельзя делегировать |
|--|-------------------------|---------------------|
| Сформировать ОПМХ | X | |
| Пересчитать товар | X | |
| Обучить новичка правильно складывать товар | X | |
| Пересчитать деньги в сейфе | | X |
| Принять поставку | X | |
| Составить план по достижению целей на предстоящий месяц | | X |
| Отметить работы лучшего продавца по итогам месяца | | X |
| Оценить уровень знаний новичка по итогам программы адаптации | | X |
| Ответить на вопрос сотрудника о его низкой зарплате за последний месяц | | X |

Алгоритм беседы по делегированию

Пропишите процесс делегирования полномочий согласно приведенному алгоритму:

Цель: Вам необходимо подготовить 3-х новых сотрудников к эффективной работе на должности продавец-консультант, все трое выходят на работу в следующий понедельник.

Задачи, которую Вы можете делегировать и кому (выберете одну из предложенных):

- опытному кассиру - обучить выполнению базовых операций на кассе, необходимых продавцу-консультанты,
- администратору торгового зала - обеспечить логина и пароля к portalу обучения и инструктаж, как пользоваться порталом, какие курсы и тесты и в какие сроки необходимо пройти,
- координатору по товару – выдать новичкам форму.

1. Поручите работнику конкретную индивидуальную задачу
(не забудьте проговорить ее важность с точки зрения организации и причины, по которым она поручена именно ему)

2. Предоставьте сотруднику полномочия и ресурсы, достаточные для выполнения задачи
(не забудьте спросить у сотрудника, как он понял задачу и какие у него есть вопросы)

3. Сформируйте обязательства подчиненного, которые он берет на себя вместе с заданием
(не забудьте сказать сотруднику, какие результаты Вы от него ожидаете и как будете контролировать исполнение)

Алгоритм делегирования



Определите одну из задач, которые Вы считаете необходимой делегировать одному из своих подчиненных и сформулируйте следующее:

Задача, которую необходимо делегировать:

Кому Вы будете ее делегировать:

Какие риски возможны, если Вы делегируете указанную задачу указанному сотруднику:

Как их можно нейтрализовать или уменьшить:

Как вы проконтролируете исполнение:

Алгоритм делегирования

Пропишите Вашу беседу с подчиненным по делегированию указанной задачи:

| | |
|---|--|
| <p>1. Поручите работнику конкретную индивидуальную задачу <i>(не забудьте проговорить ее важность с точки зрения организации и причины, по которым она поручена именно ему)</i></p> | |
| <p>2. Предоставьте сотруднику полномочия и ресурсы, достаточные для выполнения задачи <i>(не забудьте спросить у сотрудника, как он понял задачу и какие у него есть вопросы)</i></p> | |
| <p>3. Сформируйте обязательства подчиненного, которые он берет на себя вместе с заданием <i>(не забудьте сказать сотруднику, какие результаты Вы от него ожидаете и как будете контролировать исполнение)</i></p> | |

Удачи в применении!



Мы разобрали с Вами такие управленческие функции, как **Планирование** и **Организация**.

Уверены, что полученные знания и навыки позволят Вам выполнять свои управленческие функции еще более эффективно и сделает работу руководителя не только интересной, но и легкой.

Обращаем Ваше внимание на то, что по окончании данной мастерской Ваше обучение только начинается. **Основную работу Вам предстоит провести самостоятельно на своем рабочем месте.** Только применив на практике полученные знания и навыки Вы сможете в действительности ими овладеть.

Для лучшего усвоения изученного материала мы рекомендуем Вам начать самостоятельную практику с выполнения домашнего задания. Чтобы убедиться в правильности его выполнения, его результаты вам необходимо обсудить с Вашим непосредственным руководителем или менеджером по персоналу не позднее, чем через неделю после данной мастерской.

При столкновении с трудностями и Ваш непосредственный руководитель и менеджер по персоналу всегда будут рады проанализировать с Вами полученный опыт.

Желаем Вам легкого и результативного управления!

Домашнее задание



1. Используя изученные методики, определите приоритеты поставленных задач и последовательность Ваших действий, обоснуйте принятое решение:

Вы работаете менеджером магазина, завтра начинается Ваш отпуск. Вы не были в отпуске уже 2 года и решили, что в этот раз осуществите свою мечту и летите в Тайланд. Ваш самолет вылетает в 02:45. Вы работаете рядом с домом (в 5 минутах пешком) и до аэропорта ночью Вам добираться около 50 минут на а/м. При этом Вам необходимо собрать чемодан и отвезти собаку к сестре, которая живет в 30 минутах езды на а/м от Вашего дома. Магазин закрывается в 22:00 и закрыть его можете только Вы или Ваш сменщик, который остается за главное на время вашего отпуска. Сейчас пятница, 19:30. Вам звонит Ваш руководитель и в это время в менеджерскую залетает Администратор:

Руководитель: «Привет! Срочно нужен отчет по продажам за последний месяц. В 21:00 мне надо отправить его руководителю. И еще, сегодня привезут новую поставку, ее необходимо принять и срочно вывесить в зал, чтобы в субботу утром магазин был наполнен новой коллекцией. Это последние выходные месяца, вам необходимо выстрелить, чтобы сделать план».

Администратор: «Нам привезли поставку!!! Там 2500 артикулов!».

Вы понимаете, что на отчет понадобится не меньше часа. А при текущем количестве сотрудников вы сможете разобрать такую поставку только к утру. Ваши действия.

При выполнении задания ответьте на следующие вопросы:

- **Какова цель менеджера?**
- **Выполнение каких задач дадут 80% приближения к цели?**
- **Что необходимо сделать в первую очередь?**
- **Что во вторую?**
- **Что в третью?**
- **Что можно отложить?**

Домашнее задание



2. Вашей команде необходимо выполнить месячный план продаж в размере _____ руб. На текущий момент вы сделали _____ руб. (укажите реальные цифры). Используя изученные инструменты, определите перечень задач, необходимых для достижения поставленной цели, пропишите их, определите их приоритетность, сроки выполнения и ответственных.

3. Проанализируйте сформированный план и сформируйте перечень задач, которые Вы можете делегировать своим подчиненным. Определите сотрудников, кому Вы делегируете задачи и проведите с ними беседы по делегированию. Повторите упражнение через месяц.

