



Грабарь В.В.

# **Менеджеры и менеджмент: цели , люди , процессы, структуры**

НИУ ВШЭ-Пермь

2020

# Коллеги!

- Я рад встрече с вами и расскажу с чем познакомимся , а зачем это нужно вам вы поймёте сами!
- Я изложу своё видение менеджмента как системы., конечно же опираясь на мнение Великих - Фредерика Тейлора, Элтона Мейо, Анри Файоля, Питера Друкера, Генри Форда, Генри Минцберга, Ицхака Адизеса, Натаниэля Тичи, Ли Яккоки и многих других.
- На основе системы мы определим те стороны менеджмента, что делают его условием выдающихся достижений в отделе, в школе, на предприятии, в отрасли, в стране.
- Мы представим менеджмент , как алгоритм и порядок, применение которого делает нас предсказуемыми , а наших подчинённых управляемыми.
- Мы найдём в менеджменте то, что делает его привлекательным, позволяет заниматься им и получать кайф!
- Мы найдём те навыки, которые нам , как управленцам особенно необходимы!.
- Мы поймём, что главное – это этика менеджера! Остальному можно научиться!

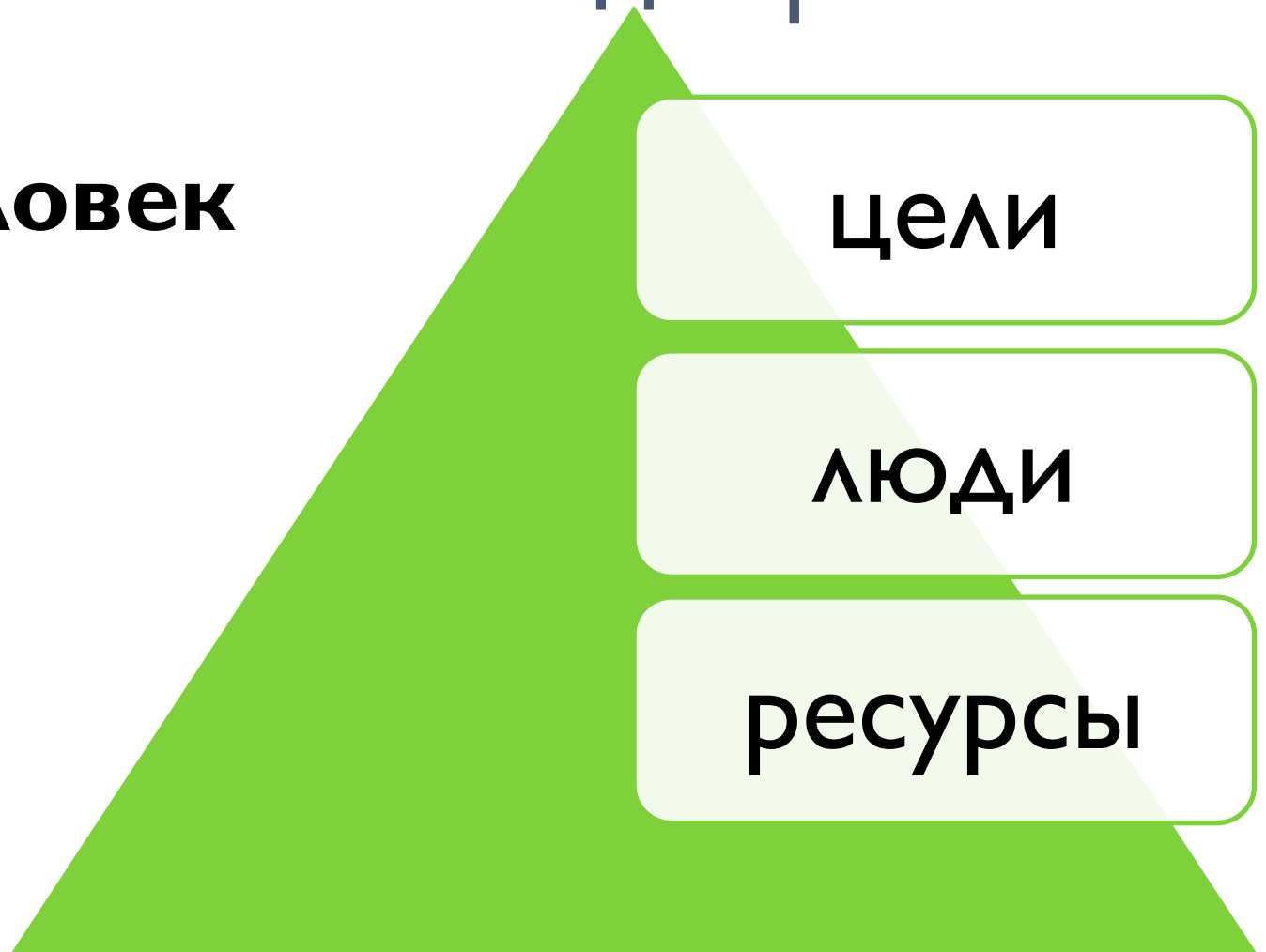
За работу!!!!

# Начнём!

- Есть три секрета управления. Первый - это иметь терпение. Второй - быть терпеливым. И третий самый важный секрет, это терпеть. (Чак Таннер)
- Правильное решение, принятое с опозданием, является ошибкой. (Ли Якокка)
- Каждое руководство имеет тот коллектив, который оно заслуживает. (Том Петерс)
- Пишите простейшие инструкции, как для трехлетних детей. (Алан Лафли)
- Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество. (Роберт Кийосаки)

# Кто такой менеджер

**Человек**



**деятельность**

# Что такое менеджмент?

## Менеджмент

философия

наука

профессия

структура

ИСКУССТВО

# По Друкеру

- — менеджмент — совокупность принципов, функций, методов и техник управления
- — менеджмент — совокупность людей, использующих указанные выше принципы и техники для управления организацией
- — менеджмент — наука, изучающая наиболее рациональные принципы соединения людей с принципами и способами управления
- — менеджмент — один из ведущих социально-экономических институтов рыночного общества, задающий наиболее продвинутые идеалы, ценности, цели и нормы поведения для большинства живущих в нем людей.

# Менеджмент как философия

это система взглядов, идей, представлений менеджеров о

Природе  
человека  
работающего

Задачах  
общества

Задачах  
управления

Принципах  
поведения  
менеджера

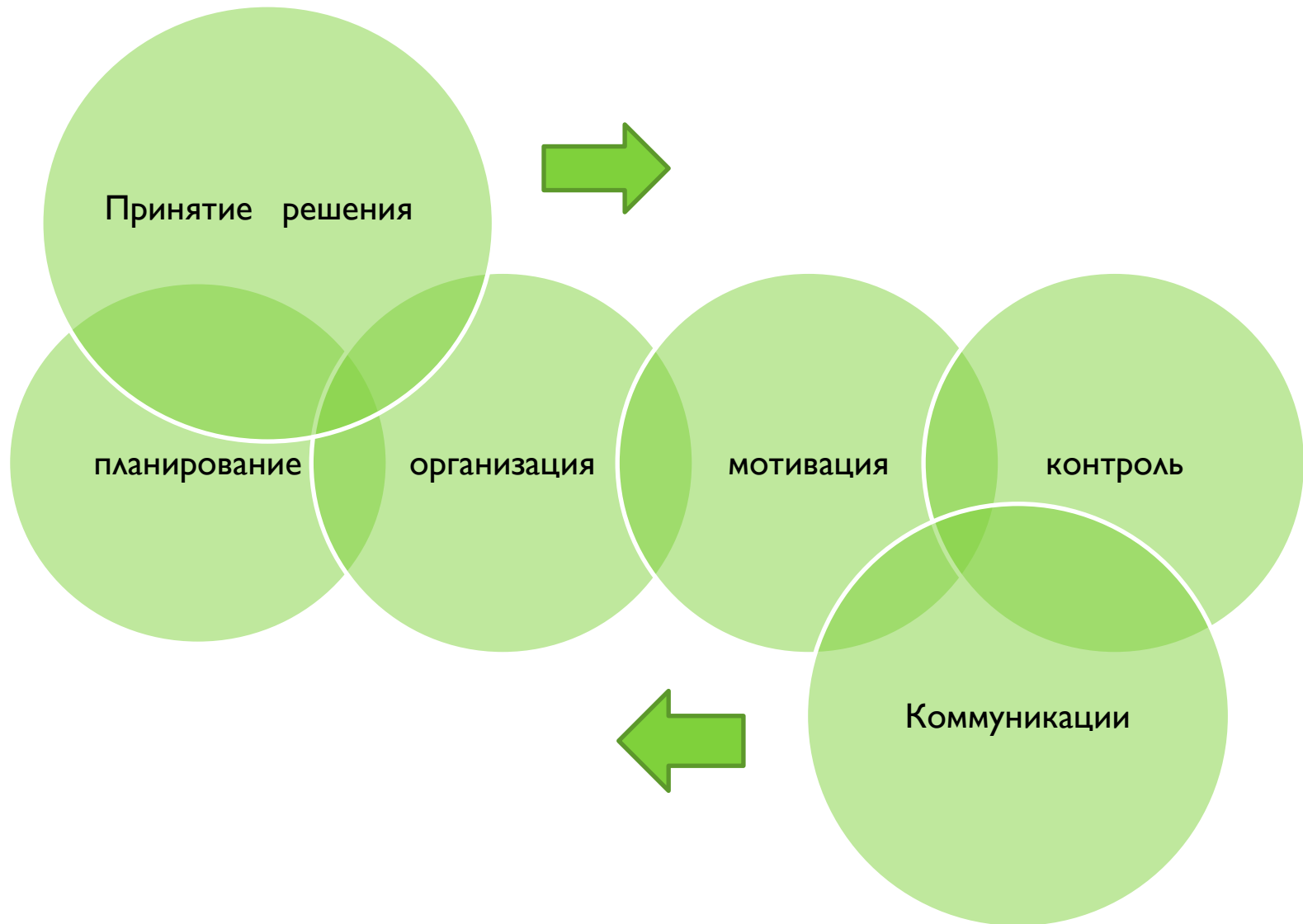
Этике и  
морали

# Менеджмент как наука





# Функции менеджмента



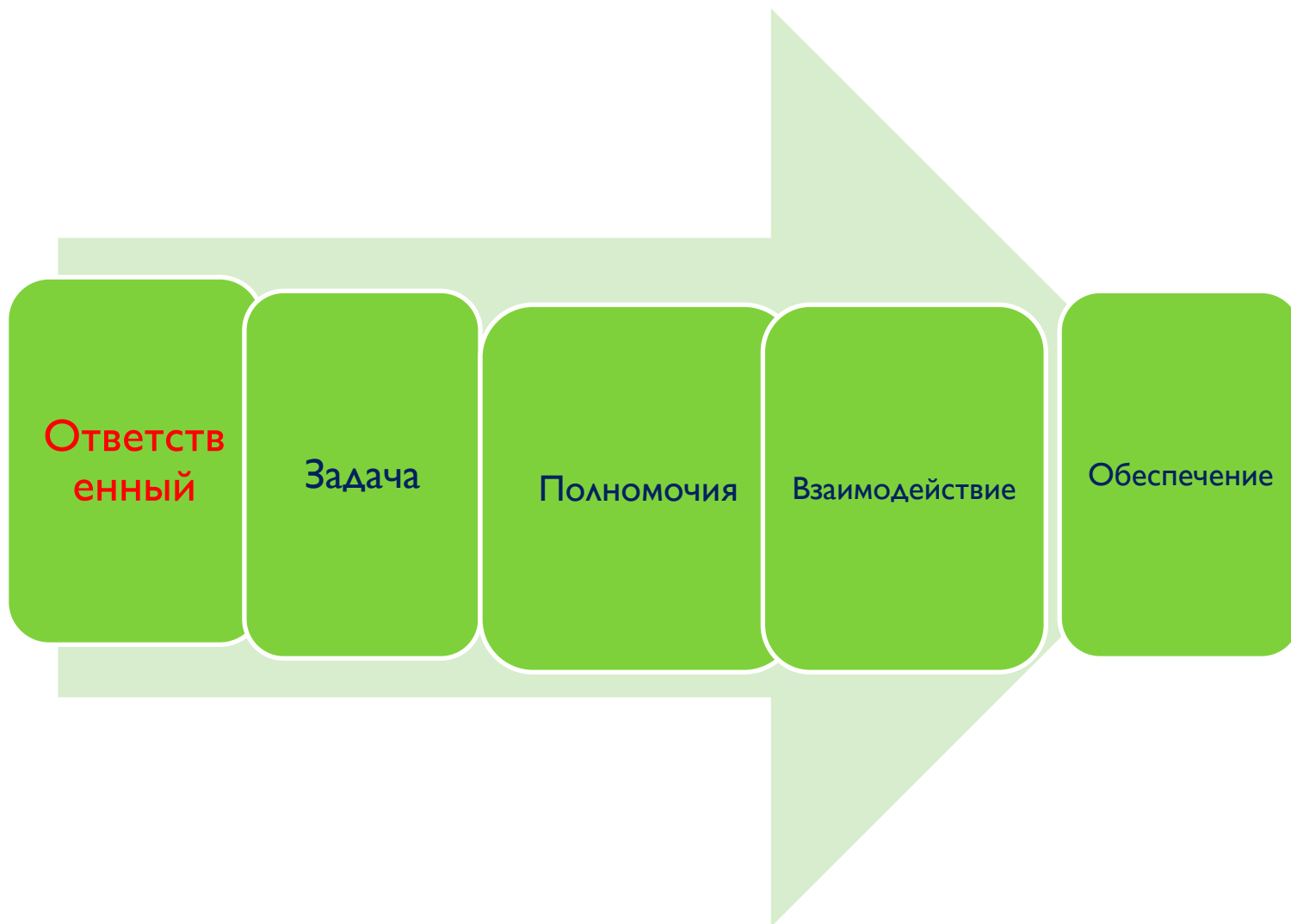
# Планирование



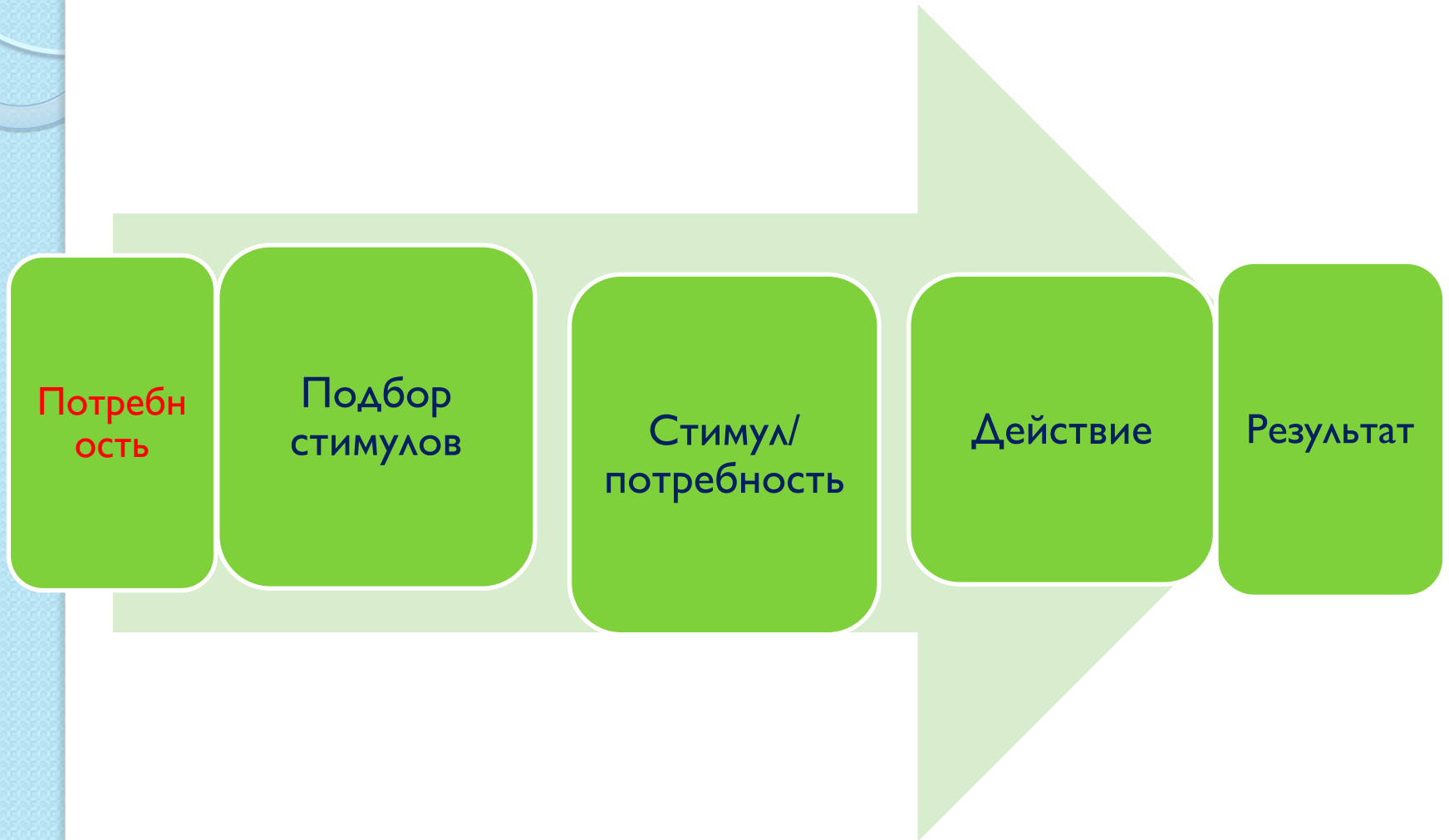
# Уровни планирования



# Организация

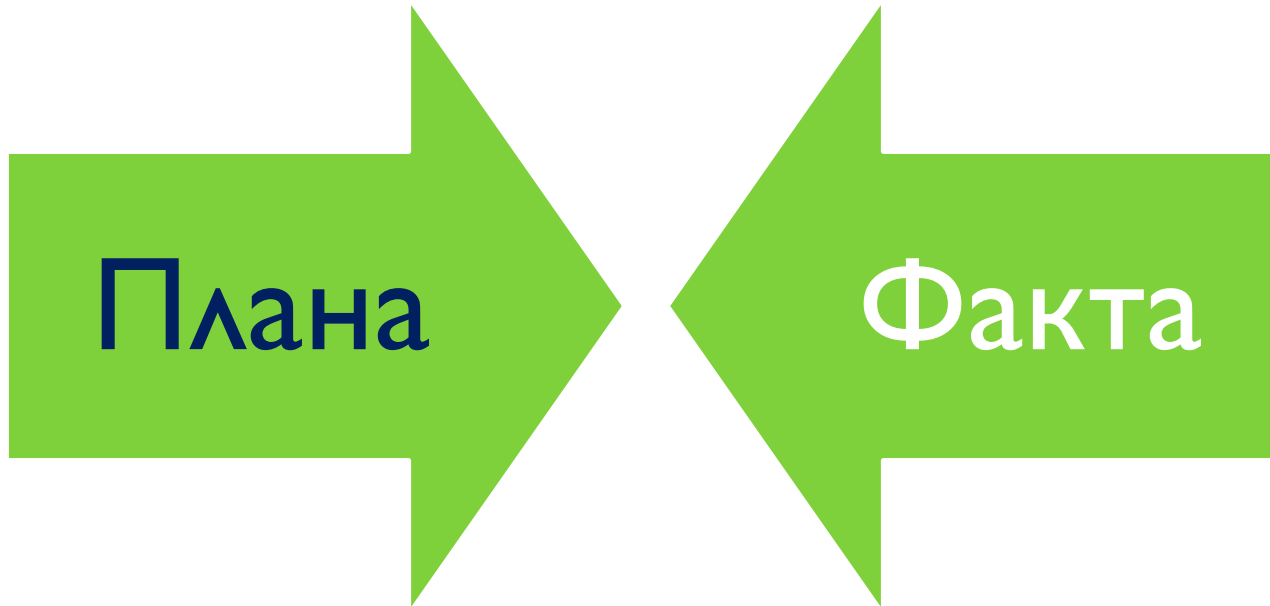


# Мотивация



# Контроль

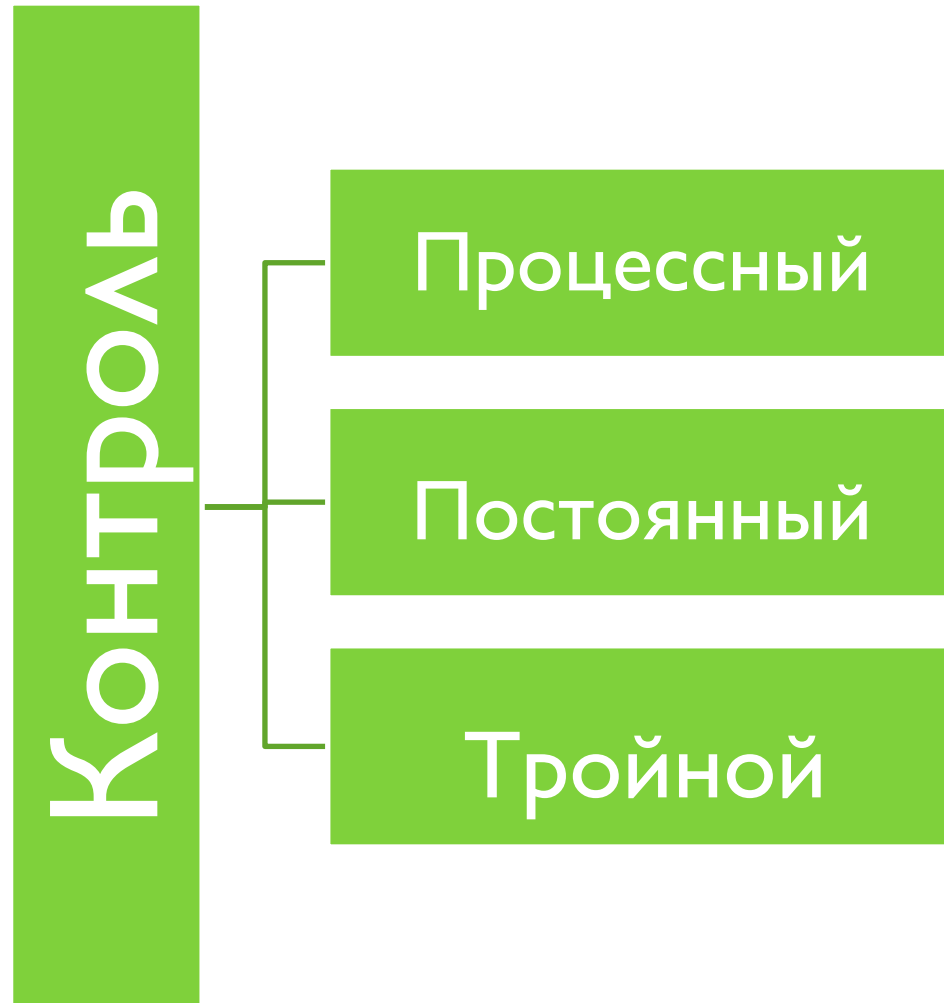
- Суть контроля в **сравнении**



# Формы контроля

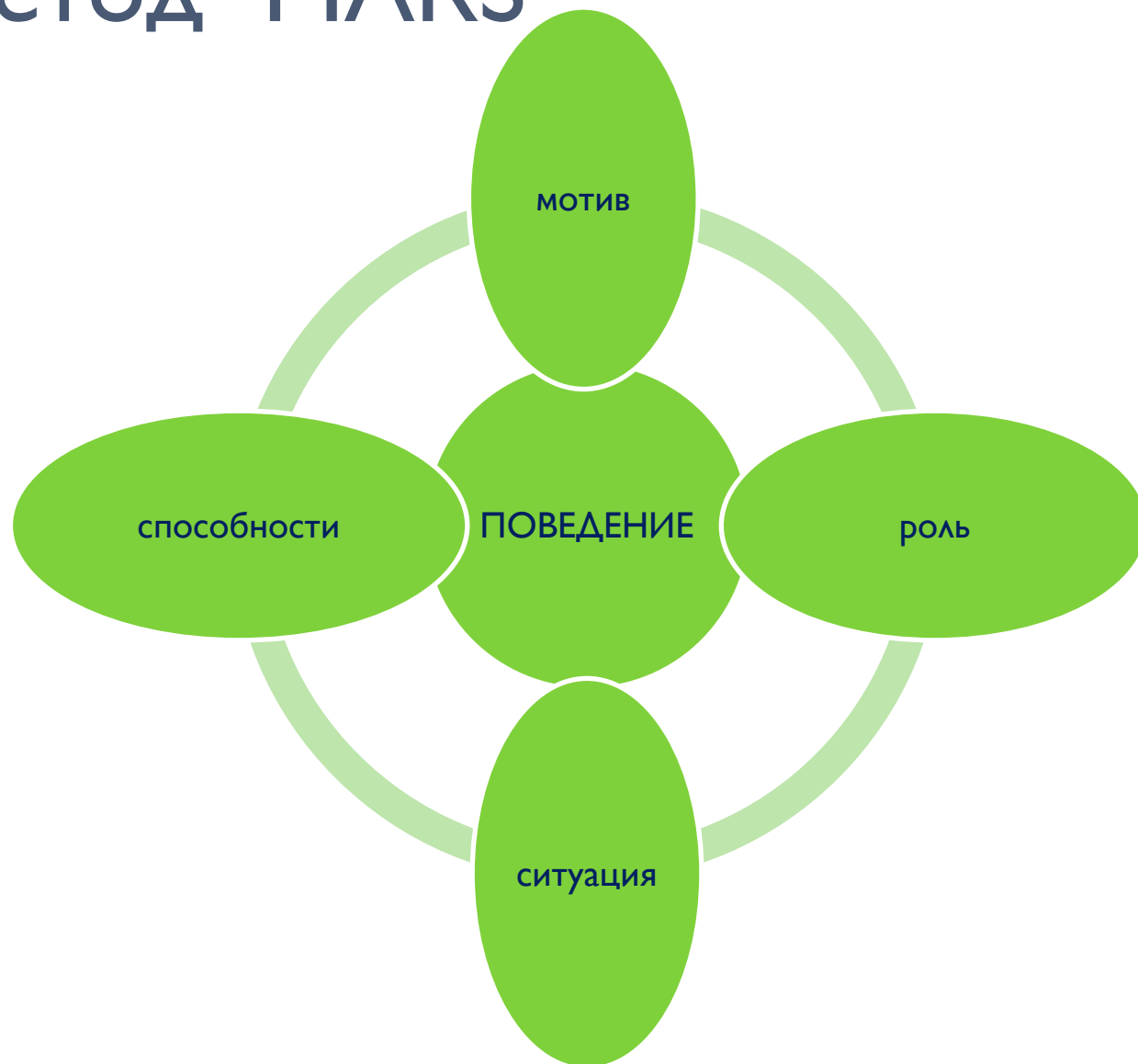


# Формы контроля





# Метод MARS

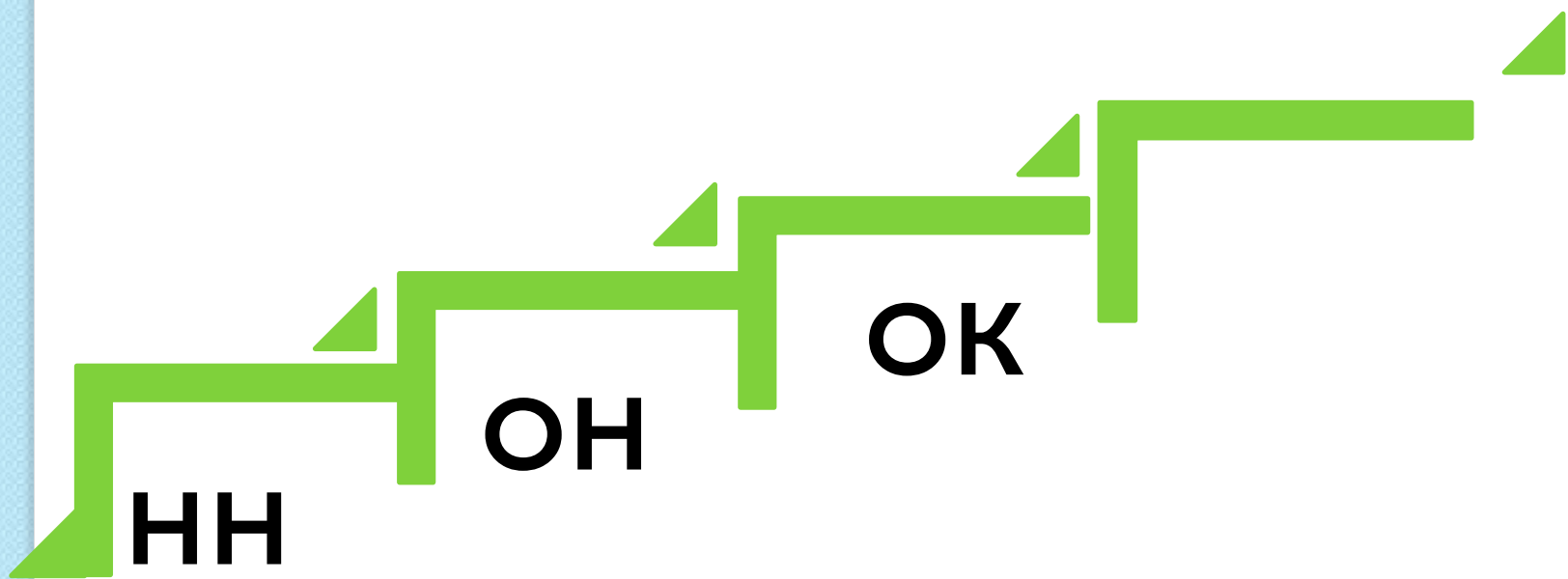


# Правила контроля

- Контроль должен быть регулярным и не неожиданным. Он не должен сводиться к отдельным инцидентам.
- Не надо стремиться проконтролировать всё, лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах.
- Не надо использовать скрытый контроль. Кроме обиды, досады и напряжения в отношениях он ничего не приносит.
- Контролируя, надо стараться выявлять не только недостатки, но и успехи.
- Не должно быть неконтролируемых участков работ. Результаты контроля должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля бесплодны, если они сразу же не обсуждены и не найдены способы устранения недостатков.
- Беседа по итогам контроля должна быть конструктивной . Важно, чтобы подчиненный действительно (а не формально) сделал для себя соответствующие выводы.

# Менеджмент как профессия

как дорасти до мастерства, кого считать мастером, как долго можно оставаться мастером?



# Менеджмент как группа

|   | Концептуал-е компетенции                              | Коммуникат-е компетенции                             | Технические компетенции              |
|---|---|--|--------------------------------------|
| Высший менеджмент   | 60<br><br>Закрепление лидерства через команду лидеров | 30   | 10                                   |
| Средний менеджмент  | 25  | 50<br><br>Преодоление переходного периода, адаптация | 25                                   |
| Первичный менеджмент<br>(каждый уровень как новый менеджмент) | 10  | 30   | 60<br><br>Старт из кадрового резерва |

# Формула Натана Тичи

## « Передаваемая точка зрения »

- Как стать организацией победителем?



# Менеджмент как искусство

**Навыки ориентированные во внутрь** 

Управление стрессом

Управление временем

Принятие решения

Постановка цели и расстановка приоритетов


**Самопознание**

Постановка цели и расстановка приоритетов

Принятия управленческого решения

Коммуникаций

Управления командой

Управления конфликтом 

# Самопознание

## Окно ДжоХарри

| Характеристики                 | Я знаю о себе | Я не знаю о себе |
|--------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Другие знают обо мне</b>    | Открытое Я    | Слепое Я         |
| <b>Другие не знают обо мне</b> | Скрытое Я     | Тёмное Я         |

# Инструмент SMART

- **S**pecific (конкретные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**ttainable (достижимые)
- **R**elevant (нужные)
- **T**ime bound (ограниченные по времени)



# Инструмент SMART

- **SMART** – это ставший классическим инструмент постановки целей и задач как сотрудникам, так и самому себе. Это «разжёванная», «разложенная по полочкам» задача.

**Обязательно использовать в пяти случаях:**

1. Если дается письменное распоряжение или просьба.
2. Если ставится приоритетная, важная задача.
3. Когда ставится цель себе или подчиненным.
4. Если нужно донести общую цель до нескольких сотрудников.
5. Когда имеем дело с сотрудником в начале профессионального и личного развития.

Если задача соответствует этим условиям – ставь цели, используя SMART.

# Особенности постановки целей

- Веди разговор во взрослой позиции.
- Цель должна стать приоритетной для сотрудника – покажите ему её важность.
- Если сотрудник не выполнил цель, не ругайте его, а сначала посмотрите, как вы ее поставили.
- Используйте SMART в письменных распоряжениях или для тех сотрудников, кому необходимо *директивное управление*.
- Мотивируйте сотрудника.
- Учитывайте ресурсы подчиненного.
- Контролируйте выполнение.

# Кейс I В поиске физрука

- Школа в поиске физрука. Работа кажется проста, не требует особой подготовки. Прием и оценку кандидатов в школе осуществляет сам директор. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с завучем, который свои предложения излагает Директору.

|                   | Кандидат А     | Кандидат Б    | Кандидат В          |
|-------------------|----------------|---------------|---------------------|
| Возраст           | 45             | 28            |                     |
| Стаж работы       | 25             | 6             | 15                  |
| Число мест работы | 4              | 5             | 1                   |
| Образование       | СПО            | ВПО           | ВВО                 |
| Специальность     | учитель        | учитель ФК    | инженер-командир    |
| Служба в ВС       | да             | нет           | да ( 12 лет)        |
| Хобби             | Рыбалка, охота | Горные лыжи   | Рыбалка             |
| Сем.положение     | женат, 2 детей | холост        | Разведен, 1 ребёнок |
| Место рождения    | г. Москва      | Пермск. край. | г. Киров            |

## ВОПРОСЫ

1. Как усовершенствовать этот процесс отбора ?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место физрука? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

# Кейс 2

# Делегирование или нет?

## Дайте комментарии

- 1. *Сделай мне чашку кофе завтра к 9:00 утра.....*
- 2. *Каждый день к 9:00 утра делай мне чашку кофе с двумя ложками сахара и сливками. ....*  
*.....*
- 3. *Ты должен теперь писать за меня отчеты каждый понедельник. ....*  
*.....*
- 4. *Привет, скажи, пожалуйста, как думаешь, ты смог бы выполнять часть моей управленческой работы, а именно написание отчетов по конкурентам каждый вторник?.....*  
*.....*  
*.....*
- 5. *Если ты готов к развитию, то я готов наделить тебя полномочиями на выполнение этой задачи. Также по вторникам ты можешь заниматься только этой задачей и никакой другой.*

# Кейс 3 Срезал!

- *Ситуация 1*

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии ( в школе). Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

- *Ситуация 2*

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов( завучи) относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль( повысит рейтинг школы)

На очередном собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

## Кейс 4

## SMART разминка

Поставьте цели своим подчинённым согласно инструментам SMART:

- на день - одному сотруднику;
- на неделю - проектной команде;
- на месяц - коллективу организации

# Кейс 5

- Напишите и озвучьте коллегам- свою передаваемую точку зрения.



# Домашнее задание

- **Задание 1 уровня** – решить 1 кейс;
- **Задание 2 уровня** – решить 2 кейс;
- **Задание 3 уровня** - решить 2 и 3 кейс;
- **Задание 4 уровня** - решить 4 кейс
- **Задание 5 уровня** – решить 4 и 5 кейс.