

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Самат Панов, MBA

Август 2018 г.

Программа тренинга

Темы	Количество часов
Основы менеджмента	2 часа
Решение бизнес проблем (кейс метод)	4 часа
Управление временем	2 часа
Лидерство и командообразование	4 часа

Что такое менеджмент?

Менеджмент - планирование, организация, управление и контроль человеческими и другими ресурсами для достижения **организационных целей** наиболее **эффективным** и **оптимальным** способом.

Организационная производительность

- **Efficiency – Оптимальность, рациональность**
 - Измерение того, как хорошо или как продуктивно используются ресурсы для достижения цели.
- **Effectiveness - Эффективность**
 - Измерение уместности целей, которые преследует организация и степень достижения данных целей.

Лучшие компании эффективны и рациональны

Низкая рациональность/ высокая эффективность

Менеджер выбирает правильные цели, но выполняет плохую работу, используя ресурсы для достижения цели. **Результат:** продукт, который хотят клиенты, но очень дорогой для них.

Высокая рациональность/ высокая эффективность

Менеджер выбирает правильные цели и разумно использует ресурсы для достижения целей. **Результат:** товар, который хотят потребители по качеству и цене, который они могут себе позволить.

Низкая рациональность/ низкая эффективность

Менеджеры выбирают не правильные цели и плохо используют ресурсы. **Результат:** низкокачественный товар, которые клиенты не хотят.

Высокая рациональность/ низкая эффективность

Менеджеры выбирают не правильные цели, но разумно используют ресурсы для достижения данных целей. **Результат:** высококачественный товар, который клиенты не хотят.

Цели менеджера

- Цели топ менеджера – увеличение стоимости компании
- Цели всех менеджеров – add value (добавить ценности).
- Какую ценность могу добавить я?

Управленческие функции

- Генри Фэйол (Henri Fayol) выделил 4 управленческие функции в своей книге «Общий промышленный менеджмент»
- Менеджеры на всех уровнях во всех организациях выполняют каждую из следующих функций:
 - Планирование
 - Организация
 - Управление
 - Контроль.

Четыре функции менеджмента



Figure 1.2

Уровни менеджмента



Figure 1.3

Роли и навыки менеджеров

- **Управленческая роль** – набор конкретных задач, которые человек ожидается будет выполнять из-за позиции данного человека в организации.
- Митцберг (Mintzberg) определил 3 категории ролей – **принятие решений, информационная, межличностная.**

Менеджерские роли, определенные Минтзбергом

- Роли принятия решений – планирование стратегии организации и использование ресурсов
 - Предприниматель – разработка инновационных товаров и услуг
 - Укротитель ЧП – принятие быстрых действий для решения неожиданных проблем
 - Распределитель ресурсов – распределение ресурсов среди департаментов
 - Переговорщик – работа с другими группами для достижения соглашения

Менеджерские роли, определенные Минтзбергом

- Межличностные роли – предоставление направления и контроля над работниками:
 - Установитель – установление будущих организационных целей
 - Лидер – показ хорошего примера работникам
 - Посредник – координирование работы между различными отделами

Менеджерские роли, определенные Минтзбергом

- Информационные роли – получение и отправка информации
 - Мониторинг – оценка деятельности менеджеров в различных отделах
 - Информатор – информирование работников о внутренних и внешних изменениях, которые влияют на работу.
 - Спикер – представление организации для внешних групп

Управленческие навыки

- **Концептуальные навыки**

Способность анализировать и диагностировать ситуацию и разделять между причиной и следствием.

- **Человеческие навыки**

Способность понять, изменить, вести и контролировать поведение других людей и групп.

- **Технические навыки**

Специфичные знания и техники, необходимые для выполнения организационной роли.

Компетенции

Специфичный набор навыков, способностей и опыта, которые дают менеджеру **способность руководить на более высоком уровне**, чем другой менеджер в конкретной организационной ситуации.

Создание блоков конкурентного преимущества



Figure 1.6

Почему менеджеры должны вести себя этично?

Неустанное стремление соблюсти собственные интересы может привести к коллективному бедствию, когда один или больше людей начинают получать выгоду от неэтичного поведения, потому что это поощряет других людей действовать таким же образом

Отдельное влияние этичного/не этичного поведения

Этичное поведение

Повышает эффективность и
рациональность производства
и торговли

Повышает
производительность
компании

Повышает национальные
стандарты жизни,
благосостояния и процветания

Не этичное
поведение

Понижает эффективность и
рациональность производства
и торговли

Понижает производительность
компании

Понижает национальные
стандарты жизни,
благосостояния и процветания

Силы в организационной среде

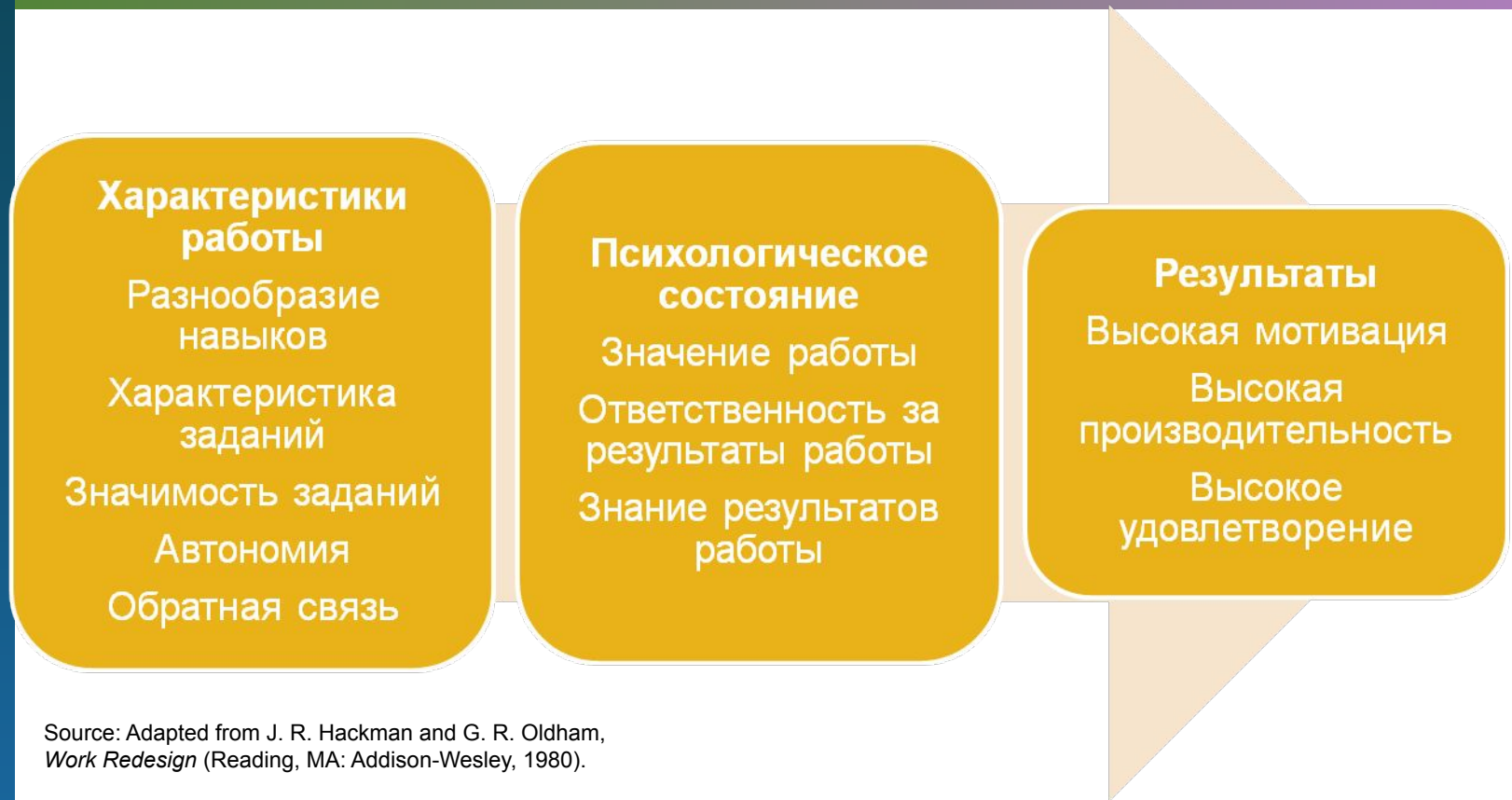


Figure 6.1

Функциональные стратегии и конкурентное преимущество

1. Добиться лучшей рациональности
2. Добиться лучшего качества
3. Добиться лучшей скорости, гибкости и инноваций
4. Добиться лучшей отзывчивости к потребителям

Модель характеристики работы



Source: Adapted from J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

Figure 10.2

Уравнение мотивации

Инпуты со стороны членов организации

Время
Усилия
Образование
Опыт
Навыки
Знания
Поведение

Производительность

Вклад в организационную эффективность, эффективность и достижение целей

Результаты, полученные членами организации

Оплата
Стабильность работы
Выгоды
Удовлетворение работой
Самостоятельность
Ответственность
Чувство достижения
Удовольствие от выполнения интересной работы

Figure 13.1

Теория ожидания

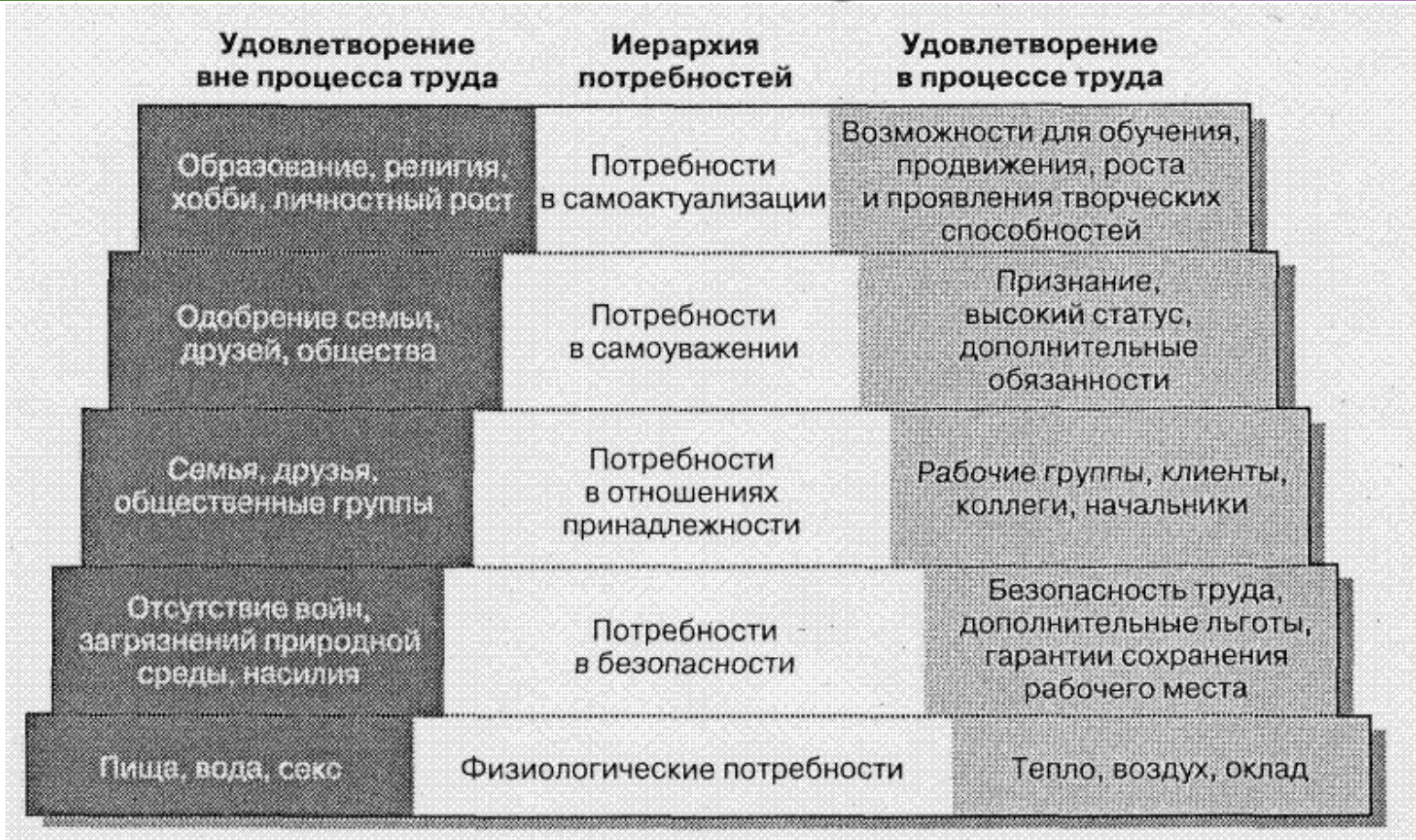


Figure 13.3

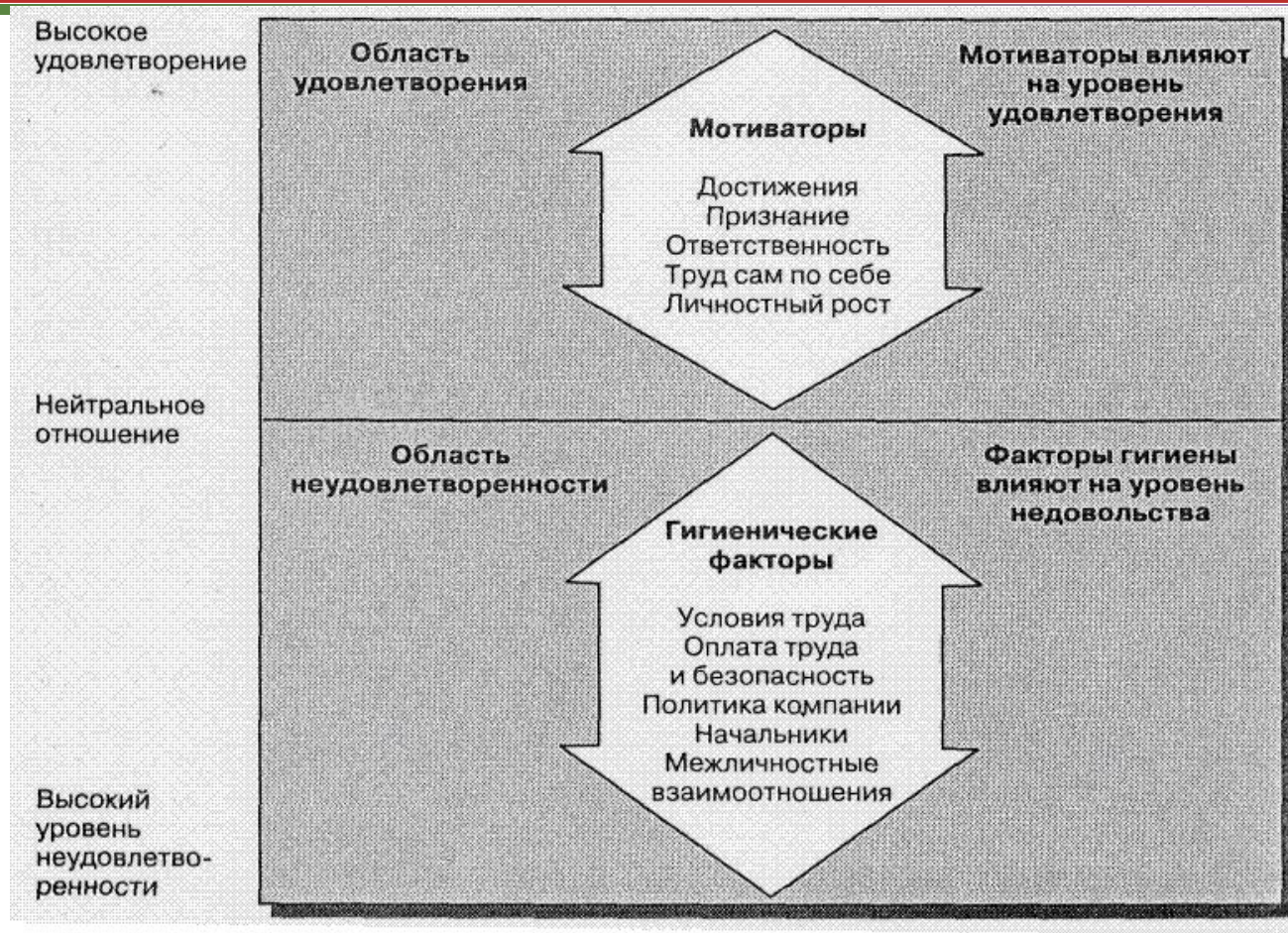
Alderfer's ERG Theory



Иерархия потребностей по А. Маслоу



Herzberg's теория мотивации-гигиена



McClelland's потребность в достижении, афилированности и власти

Потребность в достижении

- Сильная потребность в хорошем выполнении сложных заданий и удовлетворение личных стандартов совершенства

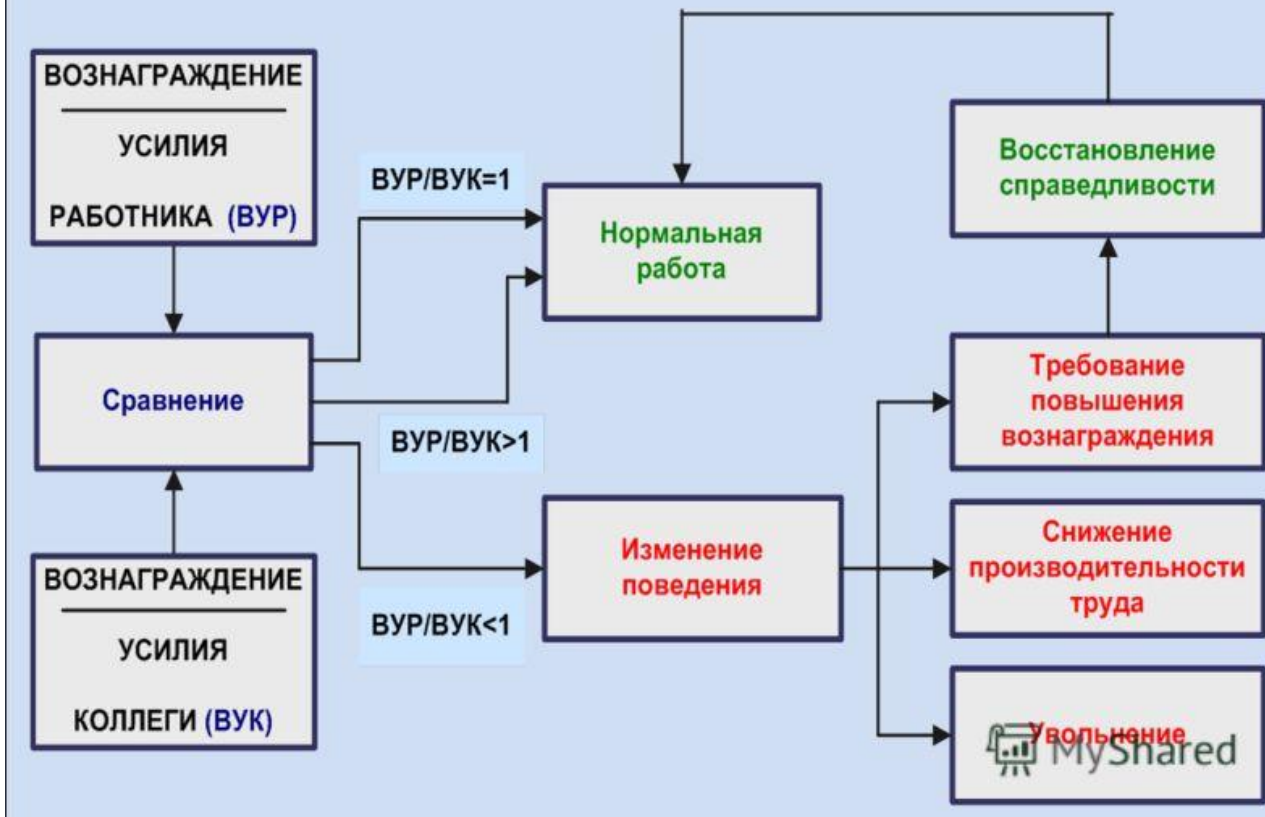


McClelland's потребность в достижении, афилированности и власти

- **Потребность в аффилиации**
 - Потребность в хороших межличностных отношениях, нравиться людям, и хорошо с ними ладить
- **Потребность во власти**
 - Желание контролировать или влиять на других

Теория справедливости

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



Теория постановки целей

- Цель
 - То, что человек пытается достичь.
- Характеристики мотивационных целей
 - Конкретная, не абстрактная в определении направления
 - Тяжело но не невозможно достичь
 - Принят и предан работником
 - Обратная связь по достижению цели важна.
- Цели выделяют что важно для фирмы.
 - Работники должны быть вдохновлены разрабатывать планы действий для достижения целей

Домашнее задание

- Каким менеджером я хочу быть?