

# 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

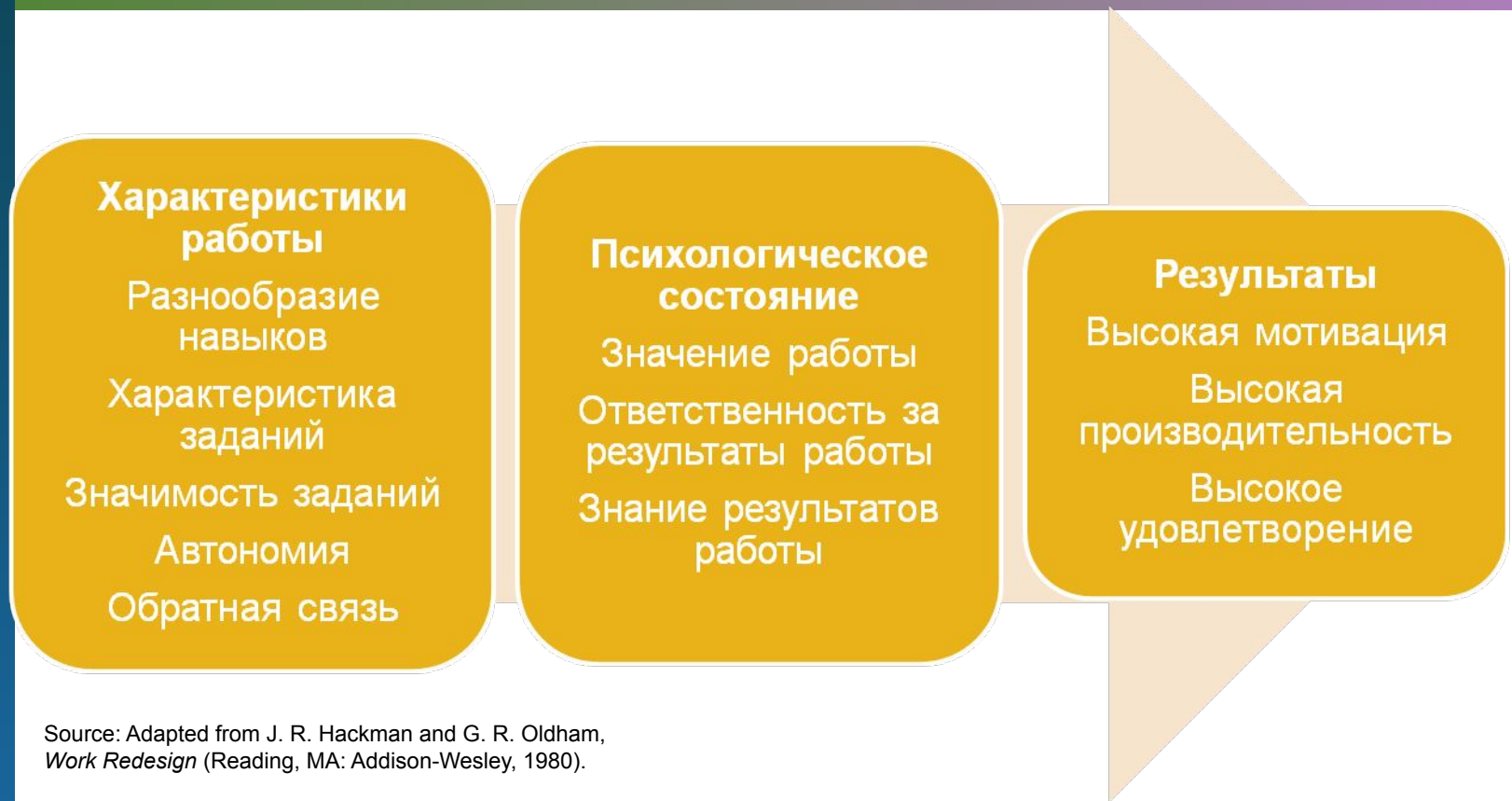


Figure 6.1

# 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



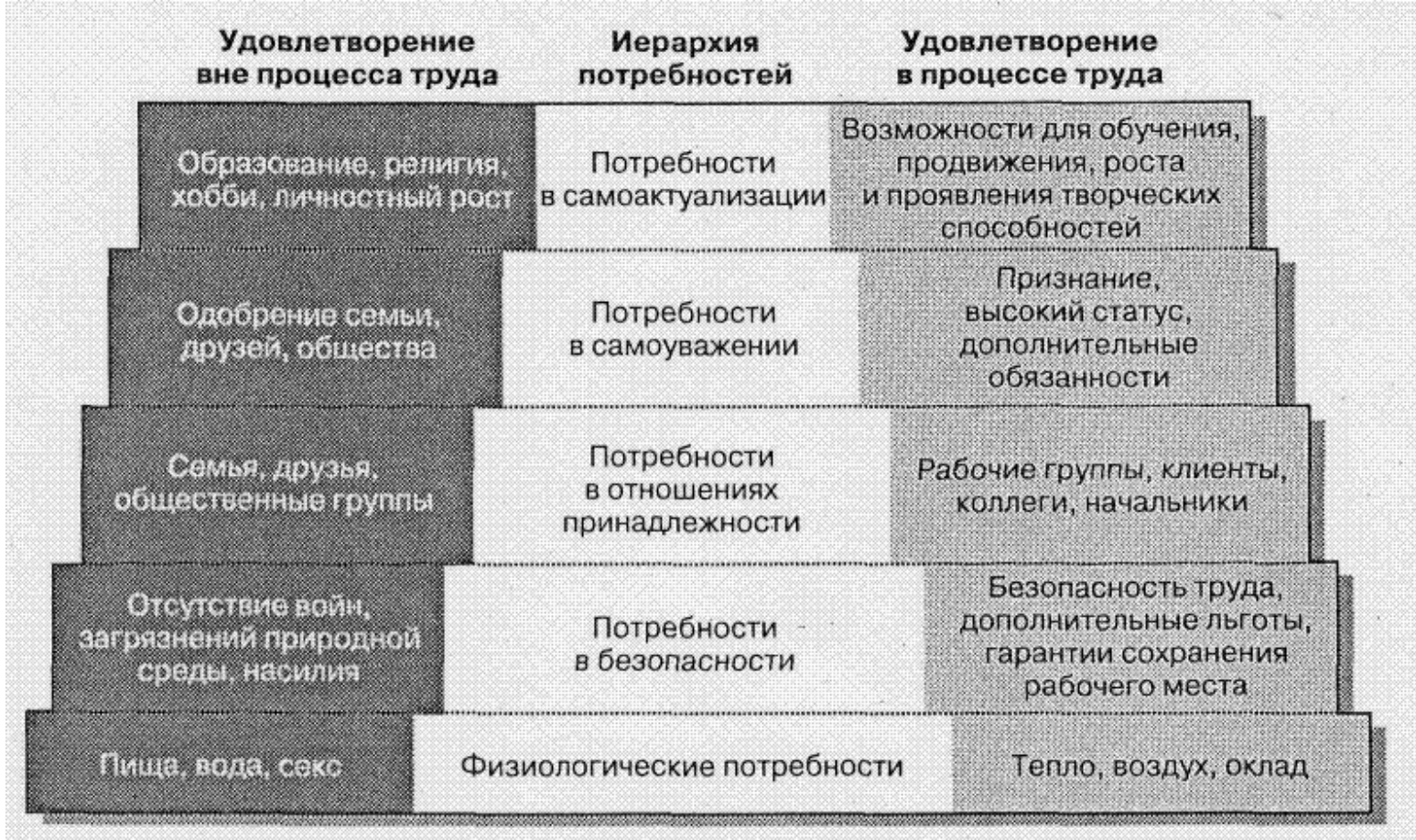
Figure 13.3

# Alderfer's ERG Theory

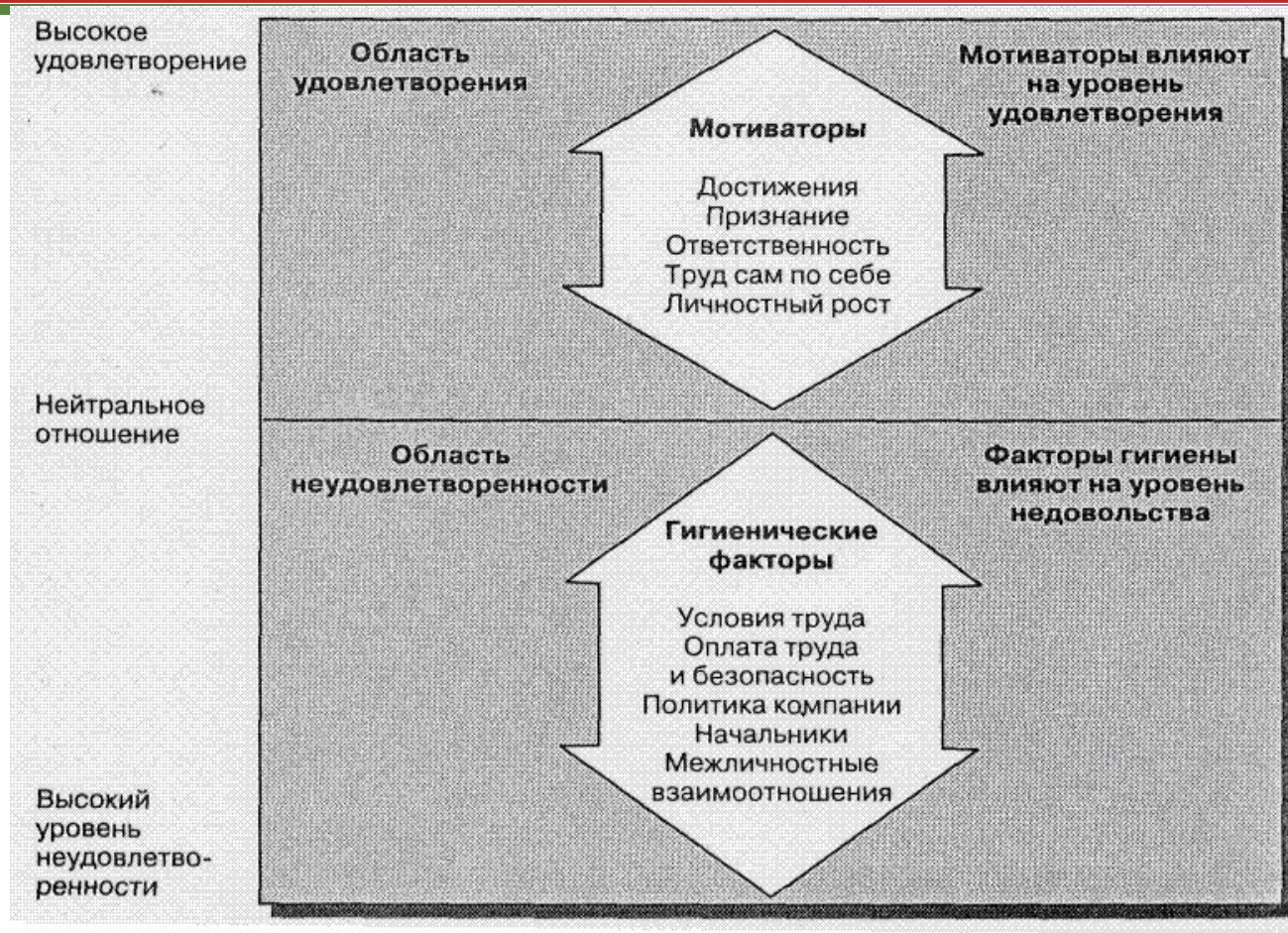




# Иерархия потребностей по А. Маслоу



# 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

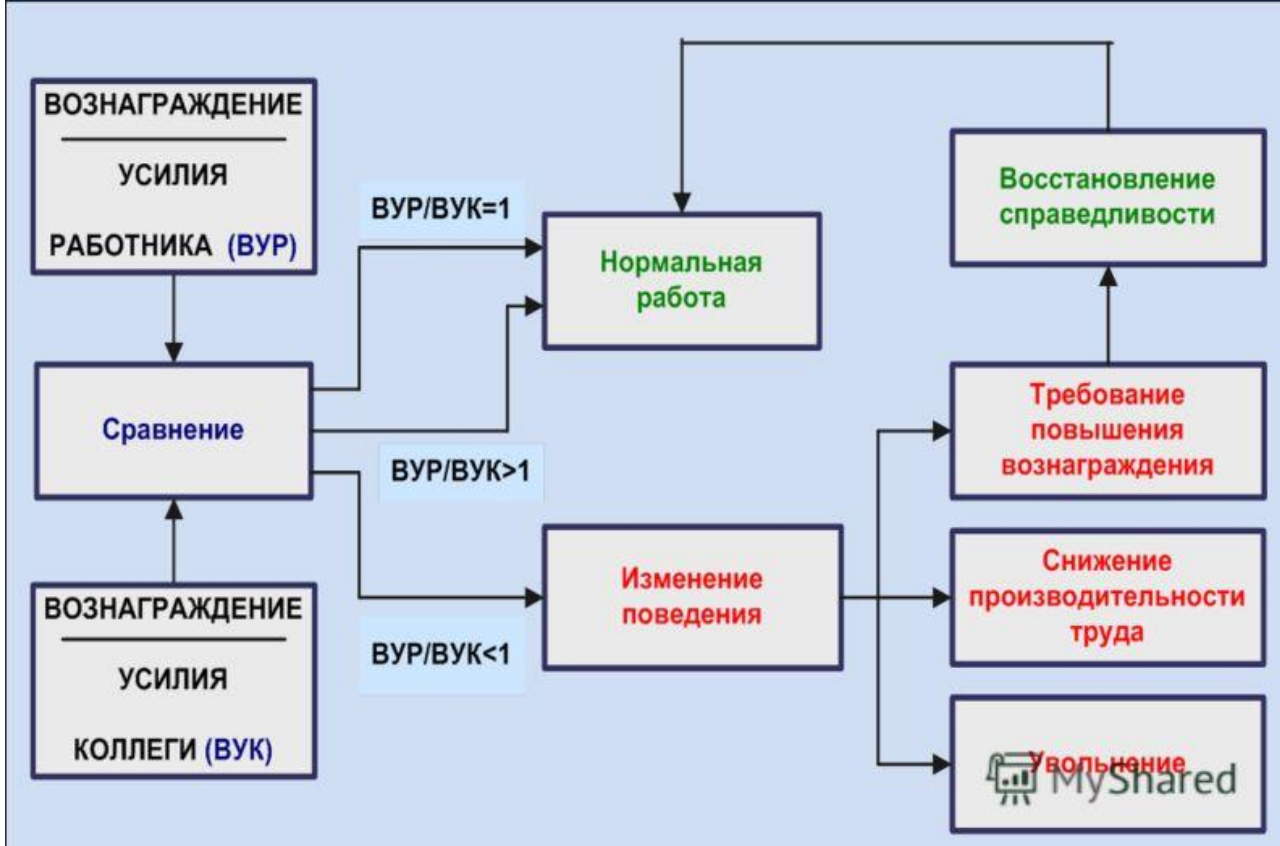


# McClelland's потребность в достижении, афилированности и власти

- **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?