

# Управленческое мышление

Школа Экономики и Менеджмента

1 КУРС

# ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА - СТУДЕНТ

## СПОСОБЕН

- Успешно работать на низовой управленческой позиции (решать поставленные задачи, организовывать работу, совершенствовать процесс)
- Организовать свою собственную деятельность (расставить приоритеты, оценить время и ресурсы, выдать качественный результат)

## ПОНИМАЕТ

- Как устроено управление, как деятельность
- Суть работы руководителя
- Место применения полученных знаний и навыков,
- Как выстроить свою карьеру, способы и место получения дополнительных знаний и навыков для этого (индивидуальная траектория)

## УМЕЕТ

- Сформулировать, поставить задачу и добиться ее выполнения
- Участвовать и проводить эффективные рабочие встречи
- Оптимизировать

## ВЛАДЕЕТ

- Инструментами менеджмента

## ЗНАЕТ

- Закономерности управления
- Концепции и подходы в менеджменте (школы менеджмента, школы стратегии и т.д.)

# ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА - ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

## СПОСОБЕН

- Ориентировать образовательную программу под нужды заинтересованных лиц (работодателя, студента) – знаний и навыков, которые потребуются в дальнейшей деятельности
- Строить образовательную программу в логике развития компетенций
- Согласовывать материал курса с другими образовательными программами и активностями Университета

## ВЛАДЕЕТ

- Играм и игропрактическими упражнениями, ориентированными на развитие компетенций
- Тренингами для развития конкретных управленческих компетенций
- Инструментами организации интерактивного образовательного пространства для развития необходимых компетенций, развития у студентов понимания предмета и умения оперировать полученной в ходе лекций информацией

# ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

## Цель

- Формирование у студента умения мыслить управленческими категориями через осмысление сущности теории и практики управления в окружающем мире

## Задачи

- Научиться принимать решения
- Освоить инструменты и алгоритмы, необходимые для принятия решений
- Понимать место менеджера и управления в окружающем мире
- Знание и владение методиками и инструментами менеджмента
- Знание основных концепций и подходов в менеджменте, их сильных слабых сторон, мест применения
- Понимать логику управленческих процессов
- Понимать взаимосвязь и соотношение управленческих категорий

## Компетенции

- Организованность (организационные навыки)
- Системное мышление

## Навыки

- Анализ и синтез информации. Обработка информации.
- Владение инструментами менеджмента (планирование, организация, координация, контроль)
- Постановка задач (SMART)
- Работа с командой

# КАК ВАМ ПОВЕЗЛО!

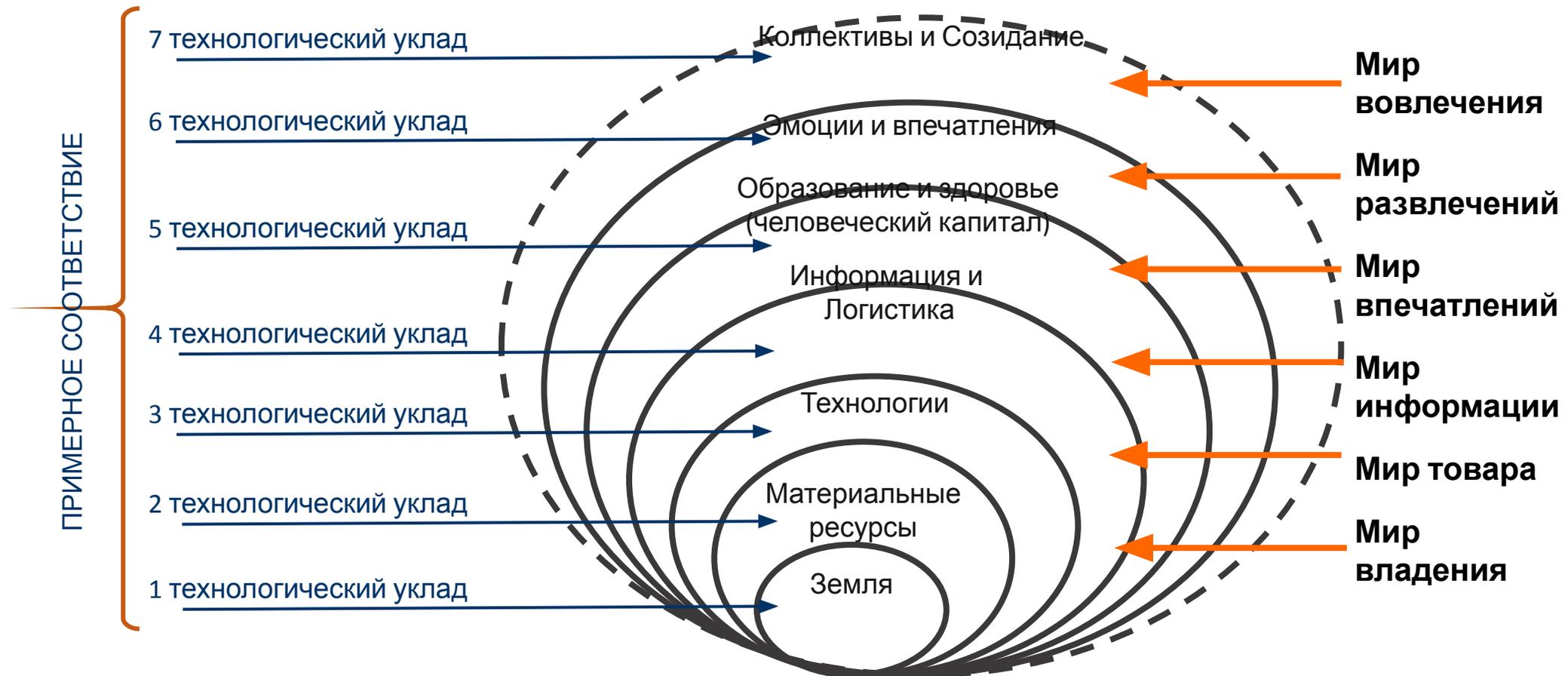
- **Применимость** - рассказывать и показывать то, что понадобится в работе руководителю
- **Практичность** – развитие и отработка конкретных навыков руководителя
- **Инструментальность** – шаблоны, алгоритмы, схемы, модели, которые помогут при решении повседневных задач

# О чем мы будем говорить!

- О мире сегодня и завтра, и месте менеджера в этом мире
- О менеджменте как профессии и компетенциях менеджера
- О знаниях, умениях и навыках, которые вам потребуются, чтобы быть успешными руководителями
- Об инструментах, алгоритмах, шаблонах, помощниках менеджера
- О схемах, моделях и теориях управления

# МИР, КОТОРЫЙ НАС ОКРУЖАЕТ - 1

ГДЕ СОЗДАЕТСЯ ДОБАВЛЕННАЯ ЦЕННОСТЬ (ПОЛЕЗНОСТЬ)



# МИР, КОТОРЫЙ НАС ОКРУЖАЕТ - 2

ТРЕНДЫ, В КОТОРЫХ РАЗВОРАЧИВАЕТСЯ  
УПРАВЛЕНИЕ

*Экономия энергии*

Тратить меньше энергии на совершение какого-либо действия, производство продукта

*Рост сложности*

От тяпки и плуга до роботизированного с/х комплекса. От мастерской до территориально-распределенных производственных систем

*Горизонтальность*

Вместо подчинения – общение. Важен не возраст, статус, должность, а реальное действие.

*Конвергенция*

Взаимное проникновение и перемешивание – нет «чистых» видов процессов, структур, культур

*Сетевость*

Вместо концентрации в одних руках/ водном месте – создание партнерских (временных) сетей

*Упаковка смыслов*

Чтобы высвободить время, освоенное знание «упаковывается» в короткие пакеты, упрощающие взаимодействие

*Осознанность*

Задумываться о том зачем что-то делать? Интересно ли? Есть ли развитие?

# ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЦА В XXI ВЕКЕ

МЫ ЖИВЕМ В ДВУХ ЭПОХАХ (А БЫТЬ МОЖЕТ И В ТРЕХ)

## ИНДУСТРИАЛЬНАЯ

- Процессная организация
- Концентрация, масштабирование
- Массовое производство
- Оптимизация производственных процессов
- Создание устойчивой кооперации
- Командность
- Предметные навыки
- Производственная технология

Многие считают, что руководить - не космические корабли запускать. Они правы. Руководить людьми гораздо сложнее.  
Константин Тютюнов Бизнес-тренер

## ПОСТИНДУСТРИАЛЬНАЯ

- Проектный подход
- Рассредоточение
- Создание ценности
- Формирование команд
- Лидерство
- Коммуникативные и организационные компетенции
- «Цифра»

# Как мы будем двигаться к успеху: 4 уровня мастерства

Квалифицированный специалист - это человек, который удачно избегает маленьких ошибок, неуклонно двигаясь к какому-нибудь глобальному заблуждению. **Определение Вейнберг.**

Потом пойми для чего инструкция.  
Важно «когда» делать,  
в т.ч. насколько можно отойти от  
инструкции

3. Пойми  
границы  
инструкции

Наконец, обновил инструкцию. Важно  
«зачем» делать,  
в т.ч. поняв смысл и суть деятельности

2.  
Обеспечь  
результат в  
рамках  
инструкции

4. Напиши  
инструкцию

1. Выполни  
по  
инструкции

Затем результат. Важно «что» делать  
в т.ч. экономия ресурсов, минимум  
брака

Вначале качество. Важно «как»  
делать  
В т.ч. правильные приемы труда

# ПРОГРАММА КУРСА

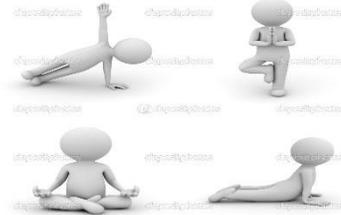
- Введение в управленческое мышление
- Эволюция управленческой мысли
- Принятие решений
- Цели. Задачи. Работы. Ресурсы
- Стратегия. Стратегическое управление и стратегическое мышление
- Инструменты стратегирования
- Планирование. Бюджетирование
- Организация. Координация. Делегирование
- Контроль и корректировки
- Организационная структура
- Стили управления
- Мотивация и стимулирование
- Процессы

# ФОРМАТЫ РАБОТЫ



## ЛЕКЦИЯ

- Освоение темы
- Обсуждение с преподавателем ключевых положений темы



## ТРЕНИНГ

- Оттачивание критически важных для управленца навыков управленческого мышления



## ИГРО-ПРАКТИКА

- Действие в ситуациях высокой неопределенности и нечетко заданных условий (неполноты информации)



## ДИСКУССИИ

- Разбор различных подходов в управлении
- Занятие и отстаивание позиции в дискуссии



## КЕЙСЫ

- Разбор конкретных практических ситуаций
- Предложение своего решения
- Разбор реально принятого решения

<https://bamb.ninja/> - программа, которая помогает читать книги на английском

# Введение в Управленческое мышление

# Руководитель помни!

Компании разрушают  
не сотрудники.

Компании разрушают  
управленцы.

Actually  
PROgress

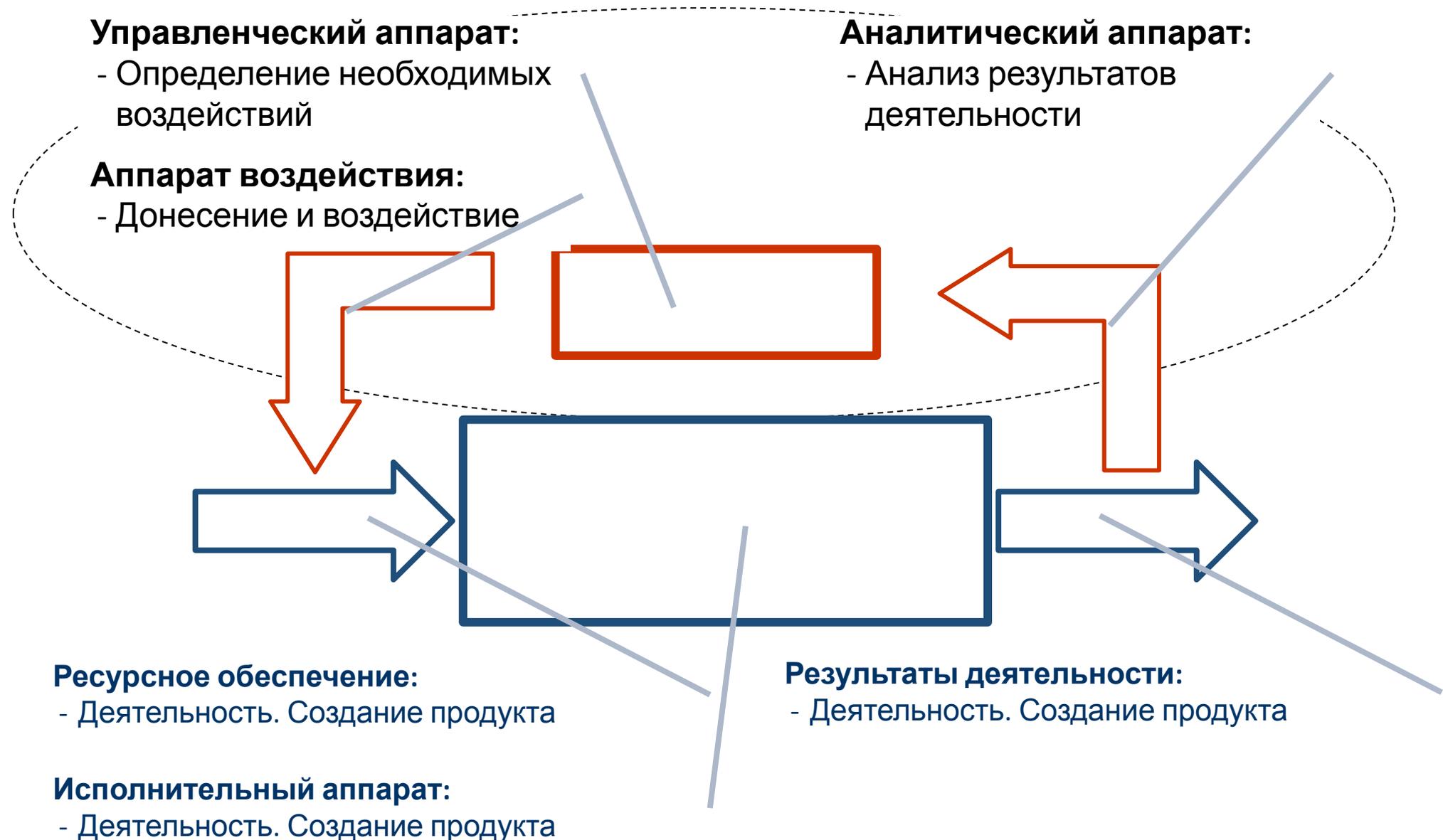


# КЛЮЧЕВОЕ ОТЛИЧИЕ УПРАВЛЕНЦА

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Трест может рухнуть только изнутри  
(с) О.Генри

# МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Менеджмент** (от англ. management — управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять)

**Менеджмент** - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования сырьевых, финансовых, энергетических трудовых и др. ресурсов.

**Менеджмент**- это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

**Управленческое мышление** – это мышление, осуществляемое в позиции управления

От лат. «manus» - рука. Первоначально термин подразумевал управление животными и означал искусство управления лошадьми. Позже термин был перенесен в сферу трудовой деятельности и стал обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

Менеджмент это то, что делают одни люди, для других людей, при помощи третьих людей.  
Сергей Хромов-Борисов Приглашенный лектор  
Британская школа дизайна

Нельзя недооценивать роль личности в истории. Особенно если это бизнес история. Александр Смоленский Консультант КРМГ

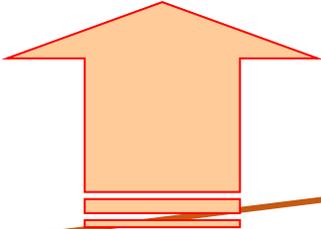
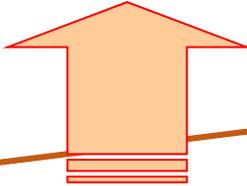
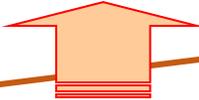
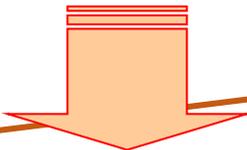
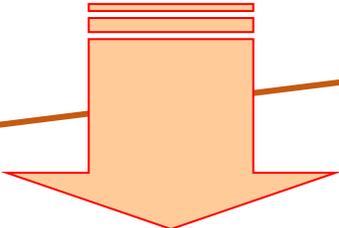
# Лицо

## эффективного менеджера





# БАЗОВЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТОР-МЕНЕДЖЕР	РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДНЕГО ЗВЕНА	МЕНЕДЖЕРЫ МЛАДШЕГО ЗВЕНА СПЕЦИАЛИСТ
<p>Организация от 70%</p>  <p>Коммуникации от 30%</p>	<p>Организация до 30%</p>  <p>Коммуникации 20-60%</p>	<p>Организация 5-15%</p>  <p>Коммуникации 10-25%</p>
 <p>Исполнение 5-15%</p>	 <p>Исполнение не более 40%</p>	 <p>Исполнение от 70%</p>

Каких бы карьерных высот ты не достиг, помни, что твои подчиненные прежде всего люди  
Анна Перегудова Генеральный директор Московский центр НЛП

# ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ

**4 основные и последовательно выполняемые функции**



**2 сквозные, параллельно реализуемые функции**

# МИР УПРАВЛЕНИЯ

Система управления состоит из множества связанных элементов:

- ✓ Правила и процедуры принятия управленческих решений, внедрения в деятельность и контроля их реализации,
- ✓ Цели и задачи деятельности
- ✓ Последовательность выполнения работ (процессы)
- ✓ Правила и процедуры изменений (проекты)
- ✓ Упорядоченные связи сотрудников и подразделений, распределение между ними полномочий и ответственности (оргструктура)
- ✓ Совокупность правил и процедур документооборота, коммуникаций и информационного обмен
- ✓ Совокупность навыков и компетенций сотрудников
- ✓ Совокупность используемых технологий, материальных и нематериальных активов
- ✓ Совокупность финансовых потоков и обязательств

Создание продукта (того, что организация представляет на рынок) требует слаженного взаимодействия всех элементов.

Управленческая деятельность состоит в постоянном нахождении «баланса», «правильного взаимодействия» между элементами системы управления.

**И ПОСТОЯННО УПРАВЛЕНЧЕСКИ МЫСЛИТЬ!!!!!!!**

# РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ (И. Адизес)

залог успешного развития организации - гармоничное сочетание ролей

**A** administrator – **администратор**  
Организует работу и взаимодействие ее участников. Управляет системой, поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Хорошо организован и внимателен к деталям.

- Систематизация, оперативное планирование
- Нужные действия в нужное время в нужной последовательности
- Дисциплина
- Главный вопрос «КАК?»

← эффективность

- Внутренняя взаимосвязь
- Изменение культуры, через убеждение, ценности
- Главный вопрос «КТО?»

integrator – **интегратор**

Стремится прояснить спорные вопросы, помиловать и подружить, определить общие взгляды, воодушевить, разрешить конфликт ценностей. Способен слушать и слушать других.

↑ краткосрочная перспектива

production - **производитель результата**  
Отлично знает свою область деятельности, всегда ориентирован на результат. Знает, что должно быть сделано и как – и просто идет и делает. Трудолобив и верен своей работе.

- Достижение целей, для которых создана организация
- Удовлетворение ожиданий клиентов
- Измерение повторного спроса
- Главный вопрос «ЧТО?»

→ результативность

- Креативность мышления и готовность к риску
- Стратегическое планирование
- Главные вопросы «ЗАЧЕМ?», «КОГДА?»

↓ долгосрочная перспектива

entrepreneur – **предприниматель**

Ищет и генерирует изменения, анализирует слабые и сильные стороны организации, придумывает курс (идеи) развития. Креативен и готов брать риск на себя.

# КАК УЗНАТЬ, ЧТО ВЫ ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

У организации (ее части), которой вы руководите:

- ✓ Выше доходность операций
- ✓ Быстрее рост, увеличение доли рынка
- ✓ Лучше портфель клиентов, система дистрибуции
- ✓ Лучше набор продуктов (брендов, серий)
- ✓ Ниже конкуренция в выбранных сегментах
- ✓ Лучше внутренние процессы, ниже число сбоев при выполнении стандартных операций, быстрее исполнение операций
- ✓ Выше соблюдение принятых стандартов качества
- ✓ Ниже риски ведения бизнеса
- ✓ Быстрее исполнение операций
- ✓ Эффективнее интеграция с партнерами

У вас:

- ПРЕОБЛАДАЮТ СИСТЕМНЫЕ РЕШЕНИЯ НАД ЧАСТНЫМИ (СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ)
- ПРЕОБЛАДАЮТ ПРЕВЕНТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ НАД РЕАКЦИЯМИ
- ОТСУТСТВУЮТ ЛИШНИЕ ДЕЙСТВИЯ

Руководить - руками водить. Не делай резких движений - подчинённые могут посыпаться как кегли.

Вадим Дмитриев Управляющий партнер Институт будущего

# Менеджеры, собственники и консультанты

	<u>МЕНЕДЖЕРЫ</u>	<u>СОБСТВЕННИКИ</u>	<u>КОНСУЛЬТАНТЫ</u>
<b>ЗАДАЧА</b> →	ДЕЛАТЬ	СОЗДАВАТЬ	СДЕЛАТЬ
<b>ФОКУС ВНИМАНИЯ</b> →	ПОДДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССОВ	ПРОДАЖА	РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССОВ
<b>ВЗГЛЯД</b> →	ИЗНУТРИ	ИЗНУТРИ/СНАРУЖИ	СО СТОРОНЫ
<b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ</b> →	ОТРАСЛЬ/ФУНКЦИЯ	ЛОГИСТИКА	ОРГАНИЗАЦИЯ/ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
<b>ИНТЕРЕС</b> →	ОПТИМИЗАЦИЯ	РАЗВИТИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
<b>МЕТОДИКА</b> →	ОТ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТ	ОТ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТ	СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

# КАРТА УПРАВЛЕНИЯ

