

ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Проф. Максим Киселев

14.02.2018



Максим Киселев

Доктор философии (социальная психология, Йельский Университет, США, 1996)

Психолог (МГУ, 1982)

Зам. Генерального директора, АНО «Развитие человеческого капитала»,
Правительство Москвы

Профессор, Сколковский институт науки и технологий (Сколтех)

Ментор, эксперт, Фонд «Сколково», Сколтех

Партнер, Председатель Экспертного Совета, Венчурное Партнерство
«ГранатСК»

Основатель и Управляющий партнер, «МК Аналитика-Консалтинг-Обучение» (с 2009)

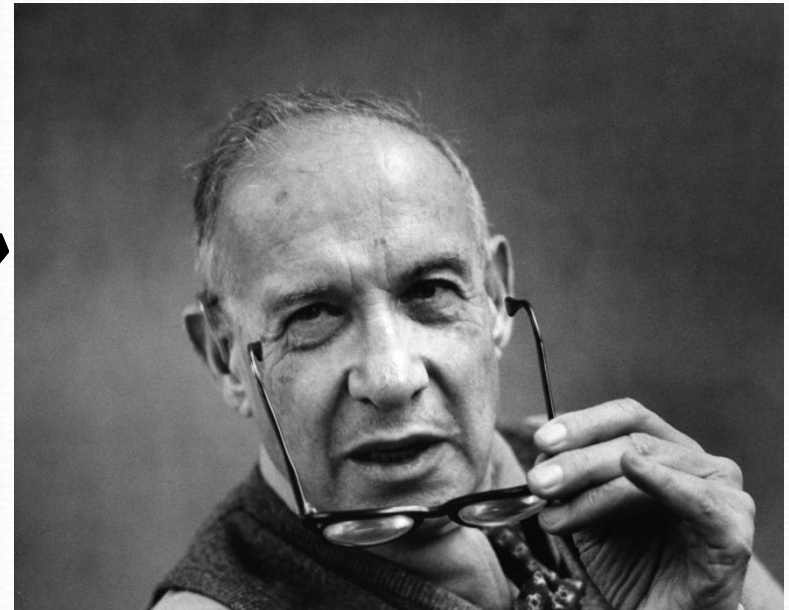
- Профессор Программы MBA Кингстонского университета (Великобритания) и РАНХ и ГС при Президенте РФ (с 1999)
- Приглашенный профессор, Высшая Школа Бизнеса МГУ им. Ломоносова (с 2015)
- Профессор отделения «Связи с общественностью», филологический факультет, Российский Университет Дружбы Народов (с 2009)
- Профессор психологии, факультет политологии, Государственный университет «Высшая Школа Экономики» (2006-2009)
- В консалтинге в России в области управления, менеджмента изменений, корпоративных коммуникаций, лидерства, организационного поведения, репутационного менеджмента с осени 1998 года. За эти годы консультировал НК «ЮКОС», Северсталь-групп, Альфа-Групп, ТНК-ВР, РАО ЕЭС, Ленэнерго, Мажейку Нафта (Литва), Ахема-Групп (Литва), ОМК, Северо-Кавказский и Юго-Западный банки Сбербанка России, Еврохим, Фонд Устойчивого развития Казахстана «Казына», ГК «Видео Интернэйшнл», Газпром нефть, Росводоканал, МедиаМарт-Сатурн, NovoNordisk, Bayer, и др. российские и международные компании. Провел более 40 исследований и около 300 семинаров, тренингов и стратегических сессий по корпоративной культуре.

СТРУКТУРА КУРСА

- 1 Введение в управление компанией
- 2 Управление компанией: ключевые понятия и определения
- 3 Внутренние и внешние коммуникации компании
- 4 Система отношений компании со стейкхолдерами
- 5 Классификация стратегий бизнеса
- 6 Практическое занятие: разработка стратегии развития бизнеса

ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ

Питер Друкер: «Нет бедных и богатых стран – есть плохо и хорошо управляемые страны»



УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

- Термин «управление» шире, чем термин «менеджмент», т.к. применяется к разным видам человеческой деятельности
- Понятие «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях
- Менеджмент – это всегда «менеджер», человек, субъект управления, действующий в некоторой организации. Менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку

- Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.
- Бизнесмен – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход
- Менеджер – обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди

- Менеджмент – это умение достичь поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей
- Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов

Управленческий труд и его специфика

- Английский термин "manager" подразумевает наемных профессиональных управляющих. **Менеджер** – наемный управляющий, специалист по менеджменту.

МЕНЕДЖЕР

- тот, кто добивается целей организации вместе с остальными, координируя и направляя их деятельность
- тот, кто изменяет непосредственно саму организацию в ответ на изменения окружающей среды, а так же опосредованно меняет внешнюю среду бизнеса, создавая условия для успешного функционирования организации

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

- *Нижний уровень управления*
- *Управленцы среднего звена*
- *Высший менеджмент* – ответственны за принятие решений в целом по организации , планирование и достижение целей организации

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ



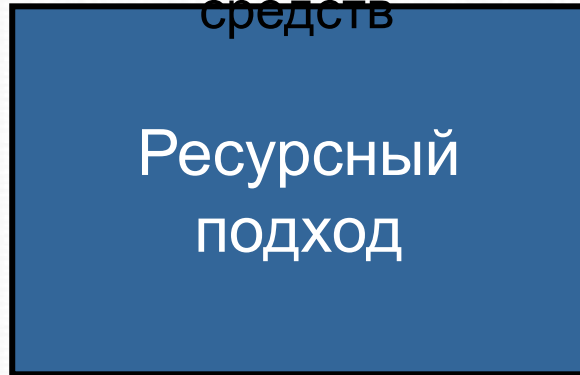
УПРАВЛЕНИЕ

- **ПРОЦЕСС**
- **ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА**
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** – обеспечение наилучшего результата в процессе достижения целей организации при наименьших вложениях

Эффективность управления

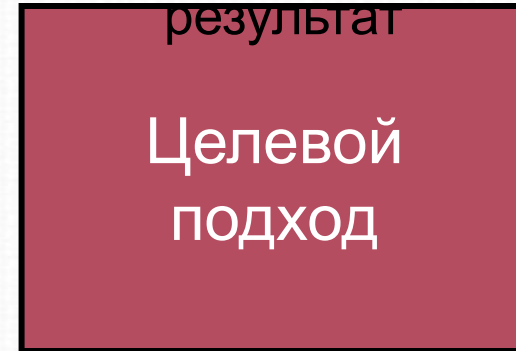
Эффективность в выборе

средств



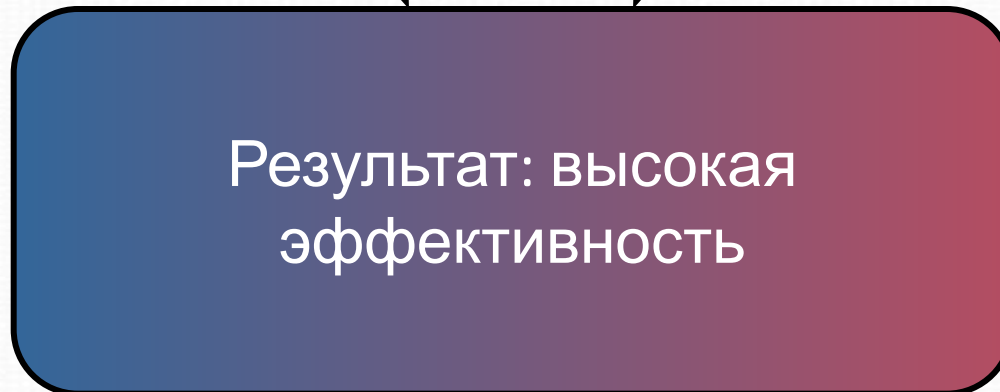
Ориентация на конечный

результат



Минимальные
потери

Целеустремленнос
ть



ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

- **ПЛАНИРОВАНИЕ**
- **ОРГАНИЗАЦИЯ**
- **МОТИВАЦИЯ**
- **КОНТРОЛЬ**

• РОЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- **Управление отношениями между сотрудниками**
- **Управление информационными потоками** – получение, сбор и перераспределение информации
- **Разрешение конкретных проблем**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

- **Технические (профессиональные)**
- **Личностные** - способность эффективно работать с людьми
- **Концептуальные** - способность генерировать решения, объективно анализировать проблемы
 - Представлять организацию как единый организм
 - Четко видеть внутренние взаимосвязи ее структурных подразделений
 - Отслеживать связи организации со внутренней средой

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА



УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ

- Координация деятельности подразделений и координация задач
- Учет влияния факторов внешней среды

СИТУАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Требует использования различных подходов и методов в управлении сообразно создавшимся условиям. Знания и интуиция, быстрота реакции, уверенность, мобильность и активность определяют успех организации.

ФАКТОРЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

- Размер организации
- Факторы внешней среды
- Индивидуальные различия
- Различия, связанные с профессиональной ориентацией

ОРГАНИЗАЦИЯ

- Коллектив людей, нацеленных на достижение определенных целей
- Составляющие определения:
 1. Четко сформулированная и хорошо известная каждому работнику цель
 2. Коллектив добровольно работающих людей
 3. Наличие внутренней структуры
- Характеристики эффективной организации: открытость и адаптивность

МЕНЕДЖМЕНТ ВЧЕРА И СЕГОДНЯ



Связь менеджмента с другими сферами

Академические дисциплины

- **Культурология** – работа в различной социально-культурной среде
- **Экономика** – распределение и использование ресурсов
- **Философия** – философия менеджмента
- **Политические дисциплины** – политическое окружение бизнеса
- **Психология** – поведение личности
- **Социология** – поведение общественных групп

ИСТОРИЧЕСКИЙ РАКУРС

- Организации существуют тысячи лет
 - Подтверждения накоплению управленческого опыта
 - Пирамиды Египта; Великая Китайская Стена
- Наиважнейшие события в менеджменте
 - **Богатство наций** – Адам Смит
 - **Разделение труда** – повышение производительности труда
 - **Индустриальная революция**
 - Замена человека машиной
 - Укрупнение организаций требуют формализации в менеджменте

Научный менеджмент

- Фредерик Тейлор – «Принципы научного менеджмента»
 - Оптимизация работ по времени (нормы)
 - Повышение эффективности труда
 - Прикладные научные методы специализации
- Фрэнк и Лилиан Гилберт
 - Разбиение на движения и переходы
 - *Хронометраж*
 - *Фотография*
 - *Классификатор* – 17 движений руки

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА



- **ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ НАУЧНОГО ПОДХОДА. (НОРМИРОВАНИЕ, ДЕЛЕНИЕ ПО ОПЕРАЦИЯМ).**
- **НАУЧНО ОБОСНОВАННЫЙ ОТБОР И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА. “ФОРМИРОВАНИЕ РАБОТНИКА”.**
- **СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ МЕНЕДЖЕРАМИ И РАБОТНИКАМИ В ЦЕЛЯХ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ.**
- **РАЗДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И ПОДЧИНЕННЫМИ**

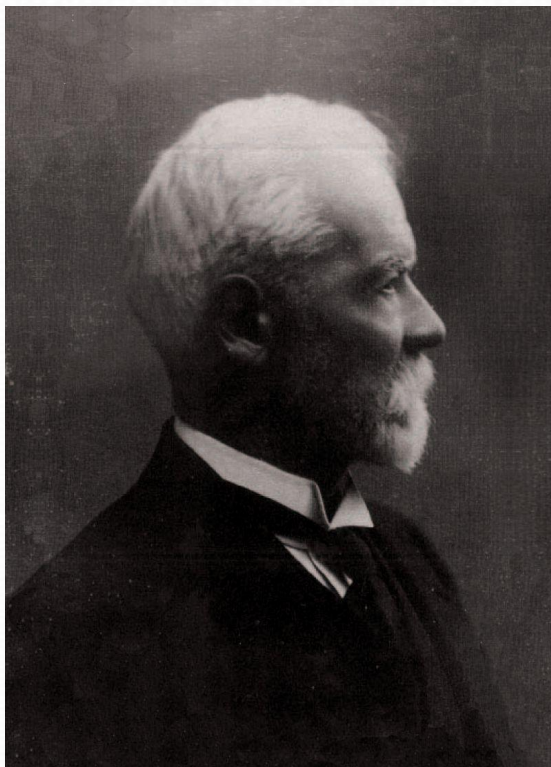


Общие административные теории

Анри Файоль

- Как повысить эффективность организации в целом?
- Теория эффективного менеджмента
 - Предложил универсальный набор управленческих функций
 - Опубликовал **Принципы менеджмента** – фундаментальные правила управления

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ А. ФАЙОЛЯ



- **РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.**
- **ВЛАСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ПРИКАЗЫ КАК АТТРИБУТ ВЛАСТИ.**
- **ДИСЦИПЛИНА. СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ УВАЖАТЬ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И НОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ИХ.**
- **ЕДИНОНАЧАЛИЕ.**
- **СОГЛАСИЕ В ОТНОШЕНИИ ВЫБРАННЫХ ЦЕЛЕЙ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНА ИМЕТЬ ЕДИНЬЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ.**
- **ПОДЧИНЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КАЖДОГО ИНТЕРЕСАМ ОРГАНИЗАЦИИ.**
- **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ. (ОПЛАТА НЕ ТОЛЬКО ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА, НО И МОТИВАЦИЯ).**
- **ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ.**
- **СКАЛЯРНАЯ ЦЕПЬ КОМАНД (КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЗАРАНЕЕ ОПРЕДЕЛЕНЬ И ПРОПИСАНЫ).**
- **ПОРЯДОК. РАБОЧАЯ СИЛА И ПРОЧИЕ РЕСУРСЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ГОТОВЫ К ВСТУПЛЕНИЮ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС В СТРОГО ОПРЕДЕЛЕННОЕ ВРЕМЯ.**
- **РАВЕНСТВО (МЕНЕДЖЕР – ТОЖЕ РАБОТНИК).**
- **СТАБИЛЬНОСТЬ ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ.**
- **ИНИЦИАТИВА.**
- **КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ**

Общие административные теории

Макс Вебер

- Теория функционирования властных структур и отношений власти
- **Бюрократия** – идеальный тип организации
 - Разделение труда
 - Четко определенная иерархия
 - Детальные правила
 - Деловые отношения в противовес личным контактам

ПРИНЦИПЫ ИДЕАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИИ МАКСА ВЕБЕРА



- 1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** (Простые операции и задачи)
- 2. ИЕРАРХИЯ ВЛАСТИ** (Четкая структура с вполне определенными функциями на каждом уровне)
- 3. ОТБОР ПЕРСОНАЛА, ОСНОВАННЫЙ НА ЗАРАНЕЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПРИНЦИПАХ** (Технические и профессиональные квалификации)
- 4. ФОРМАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА И НОРМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ** (письменно зафиксированные правила, нормы, стандарты и операционные процедуры)
- 5. ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ ТРУДА** (Универсальное использование правил и норм вне зависимости от личности и даже в отраслевом масштабе)
- 6. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ** (Как для работника, так и для менеджера. Возможность управления предприятием для в целом профессионального менеджера, а не собственника)

Количественный подход

- Исследование операций
 - Использование количественных методов для совершенствования процесса принятия решения
 - Применение статистики
 - Методы оптимизации
 - Моделирование управленческой деятельности
 - **Линейное программирование** – распределение ресурсов
 - **Теория расписаний** – совершенствование рабочих параметров

НАУКИ О ПОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ И В

ОРГАНИЗАЦИИ

- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Изучает поведение людей на работе
- «ранние адвокаты»
 - конец 1800х – начало 1900х годов
 - Люди – наиболее важный элемент организации
 - Их идеи послужили источником различных теорий управления человеческими ресурсами
 - Отбор персонала
 - Идеи мотивации сотрудников

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Исследования Хоторна
 - Начаты в 1924 в «Western Electric Company»
 - Изучение освещенности
 - Интенсивность освещения не связана с производительностью труда
 - **Элтон Майо** – исследование рабочих функций
 - Необходимость внедрения социальных норм (этическое поведение, нормирование)
 - Изменил расхожее мнение, в соответствии с которым работник рассматривался как своеобразная машина

СОВРЕМЕННЫЕ

• ТЕНДЕНЦИИ

- Глобализация рынка, экономической и социальной среды;
- Национальные границы – не преграда
- Изменение стратегии предприятий
- РАЗНООБРАЗИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ
 - Различия по национальному, возрастному признаку и полу
 - Старение рабочей силы
 - Интенсивное увеличение азиатского населения и испаноговорящих наций
 - **“полное смешение”** в противовес **сохранению разнообразия**

СОВРЕМЕННЫЕ

ТЕНДЕНЦИИ

- **Предпринимательство**
 - Три основных направления
 - **Использование всех возможностей** – использование изменений окружающей социальной, культурной, экономической, технической среды в целях приращения капитала
 - **Инновации** – новые идеи и подходы для того, чтобы занять свою нишу
 - **Рост**
- **Е-бизнес**
 - **Е-коммерция**
 - **Е-бизнес**
 - **Интернет**

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- Новаторство и мобильность
 - Банк новых идей ведения бизнеса
 - Адаптация и проактивный подход
- Управление качеством
 - **Комплексное управление качеством** - опережающее совершенствование продукции в соответствии с изменением потребностей рынка
 - **Внимание на потребителя!** – преуспеть в продаже и обслуживании (долгосрочный подход)

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

- 1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ.**
- 2. НАЦЕЛЕННОСТЬ НА УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВО ВСЕМ. “НЕТ НИЧЕГО СОВЕРШЕННОГО”. КАЧЕСТВО ВСЕГДА МОЖНО УЛУЧШИТЬ!**
- 3. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД.**
- 4. ШИРОКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВА (НЕ ТОЛЬКО КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ, НО И ВСЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ).**
- 5. ТОЧНОСТЬ ИЗМЕРЕНИЙ. СРАВНЕНИЕ СО СТАНДАРТАМИ И ЭТАЛОНОМ. ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ ЭТАЛОНА.**
- 6. ВОСПИТАНИЕ РАБОТНИКОВ В ДУХЕ “БОРЬБЫ ЗА КАЧЕСТВО”. ЭТО ОСНОВНОЙ МЕХАНИЗМ РАБОТЫ TQM.**

СОВРЕМЕННЫЕ

ТЕНДЕНЦИИ

- Обучающаяся организация и управление знанием
 - **Обучающаяся организация** – создание благоприятной для обучения, адаптации и организационных изменений среды
 - Внутренние структуры накопления знания
 - Знание – важнейший организационный ресурс
 - **Управление знанием** – особая культура (сбор, отбор и передача знаний о клиенте, о среде, о технологических новшествах)
 - Менеджер как лидер в команде
 - Учиться слушать и слышать, мотивация, помощь



ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

| | ТРАДИЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ | ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ |
|--|---|---|
| ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ | “ОТ ДОБРА ДОБРА НЕ ИЩУТ”; НЕ РЕМОНТИРУЙ ТО, ЧТО РАБОТАЕТ. | НЕ БУДЕШЬ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ И МЕНЯТЬ, - НЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ ХОРОШО И ДОЛГО. |
| ОТНОШЕНИЕ К НОВЫМ ИДЕЯМ | ЧТО НЕ БЫЛО ПРИДУМАНО У НАС, ТО НЕ ЗАСЛУЖИВАЕТ ВНИМАНИЯ. | ТО, ЧТО ПРИДУМАНО У НАС РАНЕЕ, УЖЕ НЕ ОРИГИНАЛЬНО. |
| КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА НОВОВВЕДЕНИЯ? | СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОТДЕЛЫ И БЮРО; ОТДЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ | ВСЕ СОТРУДНИКИ. |
| САМОЕ СТРАШНОЕ | ДОПУСТИТЬ ПРОСЧЕТ, ОШИБКУ | ПЕРЕСТАТЬ УЧИТЬСЯ И АДАПТИРОВАТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ. |
| КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО | ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ | СПОСОБНОСТЬ УЧИТЬСЯ, ПРИРАЩИВАЯ ЗНАНИЯ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ. |
| ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА | КОНТРОЛЬ | “РАСКРУЧИВАТЬ” ОСТАЛЬНЫХ, МОТИВИРОВАТЬ, НАЦЕЛИВАТЬ. |

ГЛАВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

- 1) **планирование**, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению;
- 2) **организация** или распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;
- 3) **мотивация** исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;
- 4) **контроль**, заключающийся в сопоставлении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.