

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ГОЛОВНОЙ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПО ОРГАНИЗАЦИИ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ЦЕНТР ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ИНСТИТУТЕ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА**

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ПО ВИДАМ)

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по модулю
«АРТ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Ташкент – 2018

Данный учебно-методический комплекс подготовлен в соответствии с утвержденным учебным планом и программой, приказом №___ от _____ 201__года Министерства высшего и среднего-специального образования.

Составители:

Бекмурадов М.Б., профессор кафедры
Организация и управление учреждениями
культуры и искусств, ГИИКУз

Юлдашева М.Б., профессор кафедры
Организация и управление учреждениями
культуры и искусств, ГИИКУз

Бобохужаев А.М., старший преподаватель
кафедры Организация и управление
учреждениями культуры и искусств,
ГИИКУз.

Рецензитор:

Дилан Корлей, профессор Парижской
национальной консерватории танца

Учебно-методический комплекс утвержден и рекомендован к изданию Советом института искусств и культуры Узбекистана приказом №___ от _____ 201_ года.

СОДЕРЖАНИЕ

I. Рабочая программа	3
II. Интерактивные методы обучения, используемые в модуле	10
III. Материалы теоретических занятий.....	16
IV. Материалы практических занятий.....	57
V. Банк кейсов	63
VI. Темы для самостоятельного обучения	85
VII. Глоссарий	87
VIII. Список литературы	90

I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Введение

Рабочая программа включает в себя изучение теоретических и практических основ Арт менеджмента, средства, методы, структуру, организацию и проведение занятий по Арт менеджменту, планирование и проведение занятий. Арт-менеджмент как самостоятельная сфера деятельности. Понятие «арт-менеджмента», «арт-индустрии». Жанры, виды и формы организации искусства, и историческая ретроспекция их развития. Возникновение системы управления производственными процессами в искусстве. Основные механизмы управления менеджмента арт-индустрии. Особенности системного и внесистемного подходов к созданию и реализации продуктов деятельности арт-менеджера. Стратегия и тактика технологий арт-менеджмента. Структура производства и потребления продуктов искусства. Базовые категории рынка и рыночных отношений в арт-индустрии. Структура и технологии планирования деятельности арт-менеджера. Современное состояние искусства и его влияние на содержание деятельности арт-менеджера. Профессиональные функции и обязанности арт-менеджера.

Цели и задачи учебного модуля

Целью - изучения модуля является овладение системой знаний, практических умений и навыков, обеспечивающих совершенствование и подготовку к высокопрофессиональной деятельности, а также содействие формированию у слушателей профессиональных и общекультурных компетенций в комплексном применении Арт менеджмента

Задачи -модуля-расширить объем знаний о традиционных и инновационных технологиях, методиках, системах Арт менеджмента; дать базовые научно-обоснованные знания об использовании Арт менеджмента; совершенствовании, сохранении Арт менеджмента; углубить теоретические знания о менеджменте, его развитии в онтогенезе; научить использовать возможности менеджмента в профессиональной деятельности; способствовать выработке умений и навыков применять полученные теоретические знания для повышения компетентности в области профессиональных позиций и подходов к проблеме и вопросам Арт менеджмента.

Требования, предъявляемые к знаниям, умениям, навыкам и компетенциям по модулю

Слушатель, в пределах задач модуля «Арт менеджмент» должен:

иметь представление и охарактеризовать:

- основы теории и методики Арт менеджмента;
- особенности менеджмента в сфере искусств;
- социальные функции Арт менеджмента;
- классификацию средств и систем в Арт менеджменте;

- особенности реакций организма на различные режимы физической активности и работоспособности;
- структуру, особенности и средства адаптивной спортивной деятельности;

– методологию Арт менеджмента, научно-методические проблемы и перспективы научно-исследовательской работы в искусстве и культуре;

знать и уметь:

- использовать средства и методы Арт менеджмента;
- составлять проекты по Арт менеджменту;
- осуществлять планирование, контроль и управление;
- внедрять научное, материально-техническое, организационно-педагогическое обеспечение занятий Арт менеджмента;

владеть навыками:

- организации и проведения мероприятий с использованием технологий Арт менеджмента;
- принятия управленческих решений. возможностям организма и управления физической подготовленностью;
- осуществлять контроль за принятием управленческих решений;
- формирования коммуникационного и информационного общения;
- разработки учебно-методических материалов по видам Арт менеджмента.

Взаимосвязь учебного модуля с другими модулями

Модуль «Арт менеджмент» является основной дисциплиной в подготовке кадров в сфере искусств и культуры. Данный модуль тесно связан с модулями «», «Современные тенденции искусства дирижирования», а также с дисциплинами теории и методики культуры, научно-исследовательской работы в искусстве и культуре.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ
Модуля «Арт менеджмент»**

№	Темы модуля	Учебная нагрузка, часы			
		Всего	Аудиторные часы		Самостоятельная подготовка
			Теоретические занятия	Практические занятия	
1.	Введение. Цели и задачи менеджмента. Что такое управление искусством. История формирования менеджмента и его современное состояние. Особенности развития менеджмента.	4	2	2	
2.	Формирование основ менеджмента. Усиление роли рыночных отношений и большого количества субъектов рынка. Управление в творческой организации. Функции управления.	4	2	2	

№	Темы модуля	Учебная нагрузка, часы			
		Всего	Аудиторные часы		Самостоятельная подготовка
			Теоретические занятия	Практические занятия	
3.	Управленческое решение. Принятие управленческого решения и требования к ним. Характер принятия управленческого решения. Классификация управленческого решения. Стратегические и тактические решения, стереотипные и инициативные решения. Принципы коллегиальности в принятии управленческих решений. Разработка и принятие решения. Этапы принятия и разработки модуля управленческих решений. Контроль за выполнением управленческого решения.	4	2	2	
4.	Информация и коммуникация в управлении Общее понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация.	4	2	2	
5.	Написание Проекта. Исследования в сфере Арт менеджмента. Маркетинговые исследования.	8		6	2
	Всего	24	8	14	2

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Тема 1: Цели, задачи и функции предмета “Арт менеджмент”.

Понятие «менеджмент». Цели и задачи менеджмента. Что такое управление искусством. Значения термина «менеджмент». История формирования менеджмента и его современное состояние. Определение культуры и искусства. Определение Арт менеджмента. Особенности развития Арт менеджмента.

Закономерности, принципы, цели и задачи Арт менеджмента. В настоящее время менеджмент рассматривается в трех аспектах: как область профессиональной деятельности и обозначает функцию и людей, ее выполняющих, указывает на социальное или должностное положение; как область научного исследования.

Тема 2: Формирование основ менеджмента. Технология менеджмента.

Формирование основ менеджмента. Усиление роли рыночных отношений и большого количества субъектов рынка. Управление в творческой организации. Функции управления. Формирование основ менеджмента. Усиление роли рыночных отношений и большого Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция

менеджмента. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации и их использование на практике управления. Теория процесса мотивации количества субъектов рынка. Управление в творческой организации. Функции управления.

Тема 3: Управленческие решения.

Принятие управленческого решения и требования к ним. Характер принятия управленческого решения. Классификация управленческого решения. Стратегические и тактические решения, стереотипные и инициативные решения. Принципы коллегиальности в принятии управленческих решений. Разработка и принятие решения. Этапы принятия и разработки модуля управленческих решений. Контроль за выполнением управленческого решения.

Тема 4: Информации и коммуникация в управлении.

Общее понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация. Получение информации. Использование информации в Арт менеджменте.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ МОДУЛЯ

На практических занятиях у слушателей закрепляются изученные теоретические основы Арт Менеджмента, решаются практические задачи. Полученные знания и навыки подкрепляются по учебникам и учебным пособиям, лекционным материалам, научным статьям и тезисам пользоваться раздаточным материалом.

Практическое занятие 1:

Цели, задачи и функции предмета “Арт менеджмента”.

Арт Менеджмент — научная дисциплина. Формулирование общих принципов управления, пригодных для любой организации искусства
Основные задачи менеджмента как науки:

- выделить цели и задачи управления;
- разработать определенные мероприятия и способы по их достижению;
- разделить задачи на различные виды операций;
- распределить работы;
- координировать взаимодействия различных подразделений внутри организации;
- совершенствовать формальные иерархические структуры;
- оптимизировать процессы принятия решений и коммуникаций;
- поиск эффективных систем мотивации деятельности, культуры организации, стиля управления.

Общие или стратегические цели организации определяют концепцию ее развития в целом и направлены на перспективу. Специфические цели

разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия. Рациональное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предполагает достижение цели при минимуме затрат и максимуме эффективности

Основные (общие) цели менеджмента: прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса. Не менее важные цели менеджмента: управление производством; совершенствование научно-технологической базы; эффективное использование кадрового потенциала, повышение его модификации и стимулирование.

Главная цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку.

Практическое занятие 2:

Формирование и развитие основ менеджмента. Усиление роли рыночных отношений. Функции управления.

В определении функций, в их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившееся противоречие. Так, в функциях проявляется сущность и содержание управления.

Функция — это объективная составляющая управления, такая часть управления как целого, проявление которой является условием проявления этого целого.

Управление — совокупное осуществление функций.

К общим функциям можно отнести:

- прогнозирование;
- планирование;
- мотивацию;
- координацию и регулирование;
- организацию;
- контроль;
- учет и анализ.

К конкретным функциям относятся:

производственные функции (технические, технологические, организация труда и т.п.);

Практическое занятие 3:

Управленческие решения.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения определенной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решение проблемы.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);
- как делать (по какой технологии);
- с какими производственными затратами делать;
- в каком количестве;
- в какие сроки;
- где (место, производственное помещение, персонал);
- кому поставлять и по какой цене;
- что это даст инвестору и обществу в целом.

Практическое занятие 4:

Информации и коммуникация в управлении.

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации. Изучение различных аспектов повышения степени результативности коммуникационных процессов.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется передачей идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т.е. как информацию, связанную с поведением индивидов в группе. Коммуникативная составляющая предполагает:

наличие как минимум двух участников обмена сведениями и знаниями;

взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;

обладание партнерами единой системы кодирования информации.

В современном менеджменте и психологии управление предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами.

Коммуникации - это любой обмен информацией независимо от того приводит он; к взаимопониманию или нет. Поэтому в теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

- коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Практическое занятие 5:

Написание Проекта по теме исследования. Исследования в сфере Арт менеджмента. Маркетинговые исследования.

УСЛОВИЯ ПРЕПОДАВАНИЯ

Предусмотрены следующие *формы работы*:

- мини-лекции и беседы (формируют умение концентрировать внимание, воспринимать информацию, развивают познавательный интерес);
- дидактические и ролевые игры, круглые столы (развивают умение действовать в соответствии с предложенными правилами, учат сотрудничеству, умению слушать и слышать, делать логические выводы);
- дискуссии и диспуты (развивают умение приводить аргументы и доказательства, умение слушать и слышать);
- элементы тренинга (развивают позитивное отношение, эмоциональную отзывчивость).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Согласно «Требованиям к проведению аттестации и оценивания слушателей курсов повышения квалификации педагогических кадров и руководителей высших учебных заведений» (протокол заседания №2 от 3 ноября 2015 года Межвузовской комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан) оценивание проводится в виде ассисмента по модулю.

№	Типы оценки	Максимальный балл	Примечание
1	Контрольные задания, выполнение кейсов, творческая работа	2,5	Кейс – 1,0 балла Творческая работа – 0,5 балл реферат – 1,0 балла

II. ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В МОДУЛЕ

"МОЗГОВОЙ ШТУРМ"

Мозговой штурм (брейнсторминг - мозговая атака) – метод коллективной генерации идеи решения научной или практической задачи.

Во время мозгового штурма участники стремятся совместно решить сложную проблему: высказывают свое мнение по решению задачи (генерируют), отбирают наиболее соответствующие, эффективные и оптимальные идеи без критики остальных вариантов, обсуждают отобранные идеи и развивают их, а также оцениваются возможности их обоснования или опровержения.

Основная цель мозговых атак – активизация учебной деятельности, самостоятельное изучение проблемы и развитие мотивации его решения, культура общения, формирование коммуникативных навыков, избавление от инерции мышления и преодоление привычного хода мышления при решении творческой задачи.

- **Прямой коллективный мозговой штурм** – обеспечивает сбор максимального числа мнений настолько это возможно. Вся группа исследования (не более 20 человек) занимается решением одной проблемы.

- **Массовый мозговой штурм** – дает возможность резко повысить эффективность генерации идей в большой аудитории, разделенной на микрогруппы.

- В каждой группе решается один из аспектов проблемы.

«Мозговая атака» включает в себя три фазы.

<i>Первая фаза</i>	<i>Вторая фаза</i>	<i>Третья фаза</i>
<p>представляет собой вхождение в психологическую раскованность, отказ от стереотипности, страха показаться смешным или неудачливым; это достигается созданием благоприятной психологической обстановки и атмосферы взаимного доверия, когда идеи теряют моноавторство, а становятся общими. Основная задача первой фазы – стать спокойным и раскованным.</p>	<p>это собственно процесс мозговой атаки. Основной задачей данной фазы является порождение потока, «лавины» идей; «мозговая атака» в этой фазе осуществляется по следующим принципам:</p>	<p>представляет собой творческий анализ идей с целью поиска единого решения проблемы по следующим правилам:</p>
<p>«Есть идея – говорю, нет идеи – не молчу»;</p>	<p>Анализ всех идей без дискриминации какой-либо из них;</p>	
<p>Поощрение любого ассоциирования, при этом чем более неожиданной покажется идея, тем лучше;</p>	<p>Размещение идеи в системе и самой системы под идею;</p>	
<p>Количество предложенных идей должно быть как можно большим;</p>	<p>Не умножать сущности без надобности;</p>	
<p>Высказанные идеи разрешается заимствовать и как угодно комбинировать, видоизменять и улучшать;</p>	<p>Должно быть принципиально новое видение проблемы.</p>	
<p>Исключается критика, можно высказывать любые мысли без боязни, что их признают плохими, критикующих не лишают права высказаться;</p>		
<p>Не имеет никакого значения социальный статус участников, это абсолютная демократия и одновременно авторитаризм идеи;</p>		
<p>Все идеи записываются в список идей;</p>		
<p>Устанавливается регламент (время) для высказываний – не более 1-2 минут.</p>		

КЕЙС-СТАДИ

«Кейс-стади» (**Case-study**) – это система обучения, основывающаяся на анализе, решении и обсуждении реальных и смоделированных (вымышленных) ситуаций. Метод «кейс-стади» интегрирует в себе технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, и формирования различных личностных качеств обучаемых.

Под методом «кейс-стади» понимается активный метод обучения, основанный на организации преподавателем в группе обучающихся обсуждения задания, представляющего собой описание конкретной ситуации с явной или скрытой проблемой.

Кейс-стади (от англ. слова *case* – реальная ситуация) – метод конкретных реальных ситуаций.

Сущность кейс-стади – изучение общих закономерностей на примере анализа конкретных случаев.

Что такое кейс? Кейс – это жизненная история, включающая в себя необходимую информацию: для принятия решения, для разрешения конфликта или проблемы, которая может быть предложена для обсуждения в группе и выявления позиций слушателей по существу вопроса.

Особое место в организации обсуждения и анализа кейса принадлежит использованию метода генерации идей, получившего название «мозговой атаки» или «мозгового штурма». В процессе обучения «мозговая атака» выступает в качестве важнейшего средства развития творческой активности участников.

Критерии оценки кейсов:

грамотное решение проблемы;	новизна и неординарность решения проблемы;	краткость и четкость изложения теоретической части;	качество оформления решения проблемы;	этика ведения обсуждения (дискуссии).
-----------------------------	--	---	---------------------------------------	---------------------------------------

Пример занятия по методу «Кейс-стади»



Этап I. Погружение в проблему:

- Приветствие. Визуализация.
- Актуализация проблемы.
- Круг вопросов для обсуждения.
- Презентация системы работы.
- Выводы.

Этап II. Осмысление содержания:

- Презентация новой информации.

Этап III. Разработка кейса:

- Презентация промежуточной информации.
- Промежуточные выводы.
- Представление окончательной информации и выводов.

АССЕССМЕНТ

Ассесмент – процедура оценки деловых качеств, знаний, умений и навыков, объединенных понятием «компетенция». Ассесмент включает в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты, интервью, опросы), позволяющие определить уровень компетенций в каком-либо вопросе.

Ассесмент состоит из четырех этапов:

- Деловая игра.
- Интервью.
- Согласование оценок.
- Обратная связь.

Деловая игра (businessgame) – совокупность всех заданий, которые моделируют рабочие ситуации, как правило, объединенные одним сюжетом. Деловые игры могут проводиться в нескольких основных форматах:

- Дискуссия в группе (с распределением ролей или без их распределения);
- Ролевые игры в парах (беседы, переговоры и т.п.);
- Аналитические презентации в индивидуальном исполнении;
- Инбаскет (in-basket – планирование времени и ресурсов, анализ документации).

Интервью (interview)– беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии.

Согласование оценок (assess agreement)– процедура выставления интегральной оценки участнику по компетенциям, в ходе которой эксперты излагают его поведение и оценки в деловой игре и интервью и вырабатывают общее виденье.

Обратная связь (feedback)– донесение в устной и письменной форме до участника и его руководителей результатов прохождения участником ассессмента, с выделением его сильных и слабых сторон, рекомендаций по развитию.

В ходе проведения ассессмента оцениваются основные групповые и индивидуальные компетенции (или навыки):

- понимание стратегии;
- прогнозирование будущего;
- ориентация на коллегу;
- мышление (аналитическое, системное) и принятие решений;
- ориентация на результат (постановка целей, инициативность, мотивация достижения, стрессоустойчивость);
- открытость новому (гибкость мышления, адаптивность к обстоятельствам, стремление к саморазвитию, творческое мышление);
- планирование (управление временем, планирование работ, управление ресурсами, самоорганизация, управление проектом);
- управление исполнением (постановка задач, делегирование, контроль исполнения);
- лидерство в команде (ситуативное, эмоциональное);
- влияние (навыки убеждения, переговоров);
- коммуникативная компетентность;
- наставничество;
- работа в команде (способность к кооперации, формирование команды, взаимодействие и работа в команде).

III. МАТЕРИАЛЫ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Цели, задачи и функции предмета “Арт менеджмент”

План:

1. Цели и задачи менеджмента. Что такое управление искусством.
2. История формирования менеджмента и его современное состояние.
3. Особенности развития менеджмента

Ключевые слова: культура, искусство, менеджмент, арт менеджмент, менеджер, управление, культурный продукт.

1.1. Цели и задачи менеджмента. Что такое управление искусством.

Понятие «менеджмент» прочно вошло в нашу обыденную жизнь и стало привычным для Узбекистана. Однако необходимо учитывать, что речь идет о новой дисциплине, подразумевающей действие иной системы ценностей и приоритетов. В связи с этим подробно остановимся на значении термина «менеджмент».

Менеджмент (англ. management -- управление, заведование, организация) — это управление производством или коммерцией; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Изначально понятие «менеджмент» американского происхождения и в дословном переводе означает «управление», «администрация». Русское слово «управление» и английское слово «менеджмент» считаются синонимами, но в действительности их смысловое содержание различается. Употребляя термин «менеджмент», необходимо следовать установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. В своей сущности менеджмент сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление — процесс деятельности и наука, имеющие дело с постоянно изменяющимися условиями функционирования объекта управления, со сменой его состояний и качеств. В силу этого менеджмент, как и любая другая наука, имеет определенные закономерности, принципы, свои цели и задачи.

В настоящее время менеджмент рассматривается в трех аспектах:

как область профессиональной деятельности и обозначает функцию и людей, ее выполняющих, указывает на социальное или должностное положение;

как область научного исследования;

как учебная дисциплина.

Менеджмент — научная дисциплина — ставит своей целью сформулировать общие принципы управления, пригодные для любой организации. Основные задачи менеджмента как науки:

- выделить цели и задачи управления;

- разработать определенные мероприятия и способы по их достижению;
- разделить задачи на различные виды операций;
- распределить работы;
- координировать взаимодействия различных подразделений внутри организации;
- совершенствовать формальные иерархические структуры;
- оптимизировать процессы принятия решений и коммуникаций;
- поиск эффективных систем мотивации деятельности, культуры организации, стиля управления.

Общие или стратегические цели организации определяют концепцию ее развития в целом и направлены на перспективу. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия. Рациональное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предполагает достижение цели при минимуме затрат и максимуме эффективности. Это достигается совместными усилиями работников компании, направленными на достижение общих целей.

Основные (общие) цели менеджмента: прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса. Не менее важные цели менеджмента: управление производством; совершенствование научно-технологической базы; эффективное использование кадрового потенциала, повышение его модификации и стимулирование.

«Мы используем искусство управления в этой книге для обозначения управления и организации художественных и культурных организаций всех видов. Термины "администрация искусства" и "Менеджмент в культурной сфере» также широко используются для обозначения по существу то же самое. Управление искусством может применяться к обоим не коммерческим и некоммерческим искусства, хотя чаще используется не для некоммерческого искусства».¹

Главная цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку.

Следующая по иерархии цель менеджмента — это выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Менеджер определяет, какими должны быть цели в области повышения производительности, эффективности и результативности организаций, методы и способы получения продукции, принимает решение о том, какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Посредством разработанной политики

¹ Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.c.27

организации, через личный пример руководитель задает тон в деятельности организации, определяет будет ли организация ориентироваться на качество и на потребителей или останется к ним равнодушной.

Не менее важная цель менеджмента — достижение намеченных результатов, т.е. обеспечение определенного уровня прибыли. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшей деятельности предприятия, поскольку только доходы и их накопление в виде различных фондов позволяют сократить вероятность рисков, связанных с реализацией товаров, с неустойчивой внешней средой. Ситуация на рынке постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отраслях или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска.

Цель менеджмента в этих условиях — постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем. Для этого требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого и своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

В рамках поставленных целей формулируются задачи менеджмента, необходимые для их достижения. Задачи менеджмента как науки: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Одна из важнейших задач менеджмента, позволяющая обеспечить прибыльность предприятию, организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Это будет способствовать обеспечению рентабельности деятельности предприятия, созданию и сохранению его стабильного положения на рынке. В условиях рыночной экономики актуальная задача менеджмента — систематический поиск и освоение новых каналов рынка.

Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, человеческих и т.д.

Основные задачи менеджмента:

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
 - переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
 - стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
 - определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
 - разработка стратегии развития организации и реализация;
 - определение целей развития организации;
 - выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без рационального управления. Управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы можем видеть его в настоящее время, появилось не сразу. Как только древние люди стали жить организованными группами, появилась необходимость управления как внутри группы, так и вовне. Очень важную роль в Арт менеджменте играет профессионализм работников. «Профессионализм (professionalism) — это степень формального образования и обученности сотрудников. Профессионализм считается высоким, если на подготовку сотрудников было потрачено продолжительное время. Обычно профессионализм оценивается как среднее число лет обучения работников».²

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком, — вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций, но на это потребовались века.

Египетские пирамиды, построенные в 3000-2000 гг. до н.э., яркое свидетельство не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало четкого планирования и координации деятельности. Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих.

Сократ дает понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. В его трудах отмечается, что главное в управлении — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач; учитывать не только индивидуальные особенности управляемого, но и его организаторские способности.

Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга, т.к. прямое правление из Рима осуществлялось крайне трудно. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретическим исследований и практики управления. Большой вклад в формирование науки управления внесли английские политэкономы Уильям Петга, Адам Смит и Давид Рикардо. Отметим вклад английского социалиста-утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практику управления. Оуэн ранее других заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли через 100 лет.

Предпосылки и источники формирования менеджмента как управления особого рода:

индустриальный способ организации производства;

²«Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. с.57

развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена. Эволюция науки об управлении происходила вместе с развитием человечества. Причиной данного процесса являлись следующие факторы.

1. Изменения, происходящие под влиянием процесса развития производства, общества и самого человека. Человечество не стоит на месте, а происходит постоянная его эволюция. Элементы управления можно встретить с момента возникновения первобытного общества. Они отличались своей примитивностью и тем, что в то время существовал родоплеменной строй, соответственно, ни о каких современных методах управления не могла идти речь. В первобытном обществе под управлением понимали лишь соподчинение, т.е. возможность осуществления прямого давления сильнеею на более слабого для осуществления его воли (рабство). В основном управление осуществлялось внутри рода, племени, семьи, где существовала жесткая иерархия и соподчиненность.

Дальнейшее свое развитие основы управления получили в Древнем Египте. Египетское общество характеризовалось более сложной структурой, появлением новых методов производства (переход от натурального хозяйства к рыночному). В процессе развития общества оно выставляло новые требования к управлению производством, человеком и группой людей. Следствием этого стало возникновение науки об управлении и различных подходов к нему, а впоследствии и возникновение современного менеджмента.

2. Общее развитие науки, которое определяет методологию осмысления исторических фактов на каждом этапе исторического развития. При изучении истории менеджмента сложно выделить четкие границы того или иного явления, идеи, концепции. Но без определения этапов невозможно представить и изучить тенденции развития управленческой мысли. Без знания исторических форм управления не выбрать оптимальный стиль управления, структуру организации и т.д. В процессе эволюции менеджмента возникали различные его формы, которые при определенной адаптации применимы и в настоящее время.

3. Многообразие управленческих подходов. Сегодня исторические процессы менеджмента традиционно структурируют в соответствии с этапами развития управленческой мысли, выделяя определенные школы, направления.

Переход к рынку выдвинул задачу формирования Арт менеджмента, который должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике узбекского менталитета.

Менталитет — подсознательная социально-психологическая «программа» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и в практической деятельности людей. Источник ее формирования — совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, нельзя не учесть немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую

доброжелательность и небрежность. Человек не может быть свободным от общества и самого себя, он руководит своими действиями, поступками, основываясь на ментальности. Следовательно, управление есть форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет всеобщая основа поведенческого менеджмента. Наличие соответствия между менеджментом и менталитетом не отрицает и противоречий между ними. Таким образом, их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «закон соответствия менталитета и менеджмента». Данное соответствие одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризующихся отсутствием социальных конфликтов, например, экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х годах 20-го века.

Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» одна из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Для примера можно рассмотреть Россию, в которой переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета.

Закон соответствия менеджмента менталитету означает, что каждой определенной черте национального характера соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента. Исходя из этого составим таблицы соответствия менеджмента менталитету на примере Японии и США.

Используя национальные особенности характера, японские менеджеры строят свою стратегию управления и принятия управленческих решений. При этом меняется привычный для европейцев стереотип управляющего. Для японского работника фраза управляющего «поступайте, как считаете нужным» содержит весь перечень необходимой информации для ведения производства. В этом их основное отличие от европейцев и американцев, которым присуще следующие черты:

сдержанность на похвалу и благодарность;

уверенность в том, что своим успехом они обязаны только самим себе;

индивидуализм.

Американская нация, как ни одна другая, подвластна культуре денег, и как следствие они не любят работать на одном месте. Есть примеры, когда люди по 30 раз за жизнь меняют свою работу.

1.2. История формирования менеджмента и его современное состояние.

Арт-менеджмент - управление в сфере искусства; совокупность принципов, методов, средств по реализации возможностей предпринимательства сферы искусства.

Арт-менеджмент-деятельность, направленная на регулирование процессов в сфере арт-индустрии и влияние на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющую жизни общества.

Арт-менеджмент в широком смысле - стремление человека путем своей деятельности достичь более высокой по уровню, насыщенной и динамичной культурной жизни общества.

Арт-менеджмент в узком смысле - это руководство культурными предприятиями.

Арт-менеджер должен помнить, что художественная культура, как и искусство, - это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры любой локальной и мировой цивилизации.

Основу менеджмента профессионального искусства составляет организация (театр, филармония, продюсерский центр и др.), эффективность которого зависит от правильно найденной модели управления, а также личности и профессиональной подготовки управляющего. Каждое направление арт-бизнеса имеет свои модели менеджмента и критерии его эффективности. Предпринимательство в сфере культуры не является исключением. В данной сфере существуют свои индикаторы эффективности процессов управления деятельностью организации.

Целями арт-менеджмента являются: пропаганда профессионального искусства, создание условий для творчества и профессионального роста исполнителей, развитие жанров профессионального искусства.

Специализации арт-менеджмента: администратор, антрепренер, руководитель, агент, персональный менеджер, бизнес-менеджер, промоутер (импресарио), продакшн-менеджер, режиссер, продюсер театров, театральных студий, концертных залов, концертных организаций. Специалисты кино- и фото студий; студий аудио- и видеозаписи; ведущие местных, региональных и центральных каналов телевидения.

1.3. Особенности развития менеджмента

Основные направления арт-индустрии:

1) концертные компании (филармонии, концертные объединения, агентства, центры концертного дела, самостоятельные художественные коллективы);

2) театрально-зрелищные предприятия (театры, цирки);

3) студии (студии грамзаписи);

4) предприятия развлекательно-зрелищной направленности;

5) творческие объединения и агентства.

Виды художественно-творческой продукции:

а) шоу-программы, концерты, фестивали, конкурсы, клубные вечера, показы мод, развлекательные и игровые программы;

б) техническое оборудование для концертно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.);

в) музыкальные инструменты;

г) издательская деятельность: специализированные газеты, журналы, книги и т. п.;

- д) производство аудио и видео продукции;
- е) организация и постановка зрелищных программ;
- ж) проведение гастролей и турне;
- з) производство теле- и радиoproграмм;
- и) производство музыкальных инструментов и т.п.

Вопросы для проверки:

1. Общая характеристика менеджмента, как науки об управлении.
2. Арт менеджмент.
3. Роль управления в период рыночной экономики.
4. Задачи и содержание дисциплины.
5. Определение организации.
6. Виды организаций.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Centry. Oxford England, 2013.
2. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. — Москва: Дело, 2000.
4. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.

2. Формирование основ менеджмента. Технология менеджмента

План:

1. *Формирование основ менеджмента.*
2. *Усиление роли рыночных отношений . Управление в творческой организации.*
3. *Функции управления.*
4. *Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента.*
5. *Понятие мотивации. Мотивационный процесс.*
6. *Теории содержания мотивации и их использование на практике управления. Теория процесса мотивации.*

Ключевые слова: менеджер, управление, культурный продукт, функции менеджмента, мотивация.

2.1. Формирование основ менеджмента.

«Культура, как правило, имеет три основных источника: (1) взгляды, ценности и представления основателей организации; (2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; (3) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями».³

Рассмотрение субъекта и объекта Арт менеджмента основано на том, что сам менеджмент — это некая система, предполагающая наличие определенных взаимосвязанных элементов и обладающая определенным набором качественных характеристик. Основная характеристика этой системы — непредсказуемость происходящих в ней процессов, которые в определенной форме поддаются анализу. Ответом на необходимость анализа данной системы стало развитие и возникновение менеджмента.

Основой теории рассмотрения менеджмента как системы является подход к нему с позиции «черного ящика». Это понятие в полной мере рассматривается научным направлением «теория организации». В обобщенном понимании подход с позиции «черного ящика» предполагает, что в определенных рамках и границах происходит соединение набора воздействий, факторов, ресурсов и т.д. В конечном итоге данного соединения возникает определенный результат деятельности. Под ним понимается все, что можно количественно измерить и сопоставить. Следовательно, этот «черный ящик» — совокупность знаний, практических навыков, опыта и т.д., необходимых для получения определенного результата.

Совокупность направленного воздействия и ресурсов должна производить определенный результат. Менеджмент основан на действии данной теории. Непредсказуемость происходящих в «черном ящике» процессов обуславливает необходимость его изучения для дальнейшего управления происходящими

³ Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. С.196

процессами. Наиболее полное представление о субъекте и объекте может дать построение следующей взаимосвязанной структуры.

Таким образом, существует определенная система, в которой происходит взаимодействие субъекта и объекта посредством менеджмента для достижения определенных результатов, состоящая из следующих элементов:

1. Субъект менеджмента — человек или группа людей, осуществляющие управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Отличительная особенность субъекта менеджмента — им могут выступать только люди (одушевленные предметы), что качественно отличает субъект менеджмента от объекта. Формулировка целей, задач, перспектив развития и их практическая реализация является управленческим воздействием. Под данное определение субъекта как интегрированного показателя попадают практически все люди, так как на протяжении всей жизни нам приходится выступать в качестве субъекта управления. Например, принимая решения относительно своей жизни, и даже делая покупку мы становимся субъектом управления.

Относительно субъекта менеджмента естественным является ограничитель, основанный на том, что не всякий субъект управления может являться субъектом менеджмента. Так как полем профессиональной деятельности менеджера является организация, в ее рамках он осуществляет свои управленческие действия. Только в рамках организации человек или группа людей может являться субъектом менеджмента. Зачастую деятельность менеджера выходит за рамки организации, но даже в этом случае его считают субъектом, так как они направлены на реализацию целей и задач, т.е. представление организации во внешней среде.

Субъектом менеджмента может являться не только отдельно шитый человек, менеджер, но и группа людей. При реализации управленческих действий, носящих единоличный характер, сама сущность субъекта не изменяется. В случае, когда группой людей принято решение о реализации какого-либо управленческого действия, она носит характеристики единоличности. Эту группу людей принято считать одним субъектом менеджмента.

2. Объект менеджмента — все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Итак, не все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта можно отнести к объекту менеджмента. Главным критерием выступает принадлежность управленческих действий к организации или же для реализации ее целей и задач. Например, если менеджер у себя дома распоряжается, чтобы был произведен ремонт, исполнители данного решения не становятся объектами менеджмента.

В отличие от субъекта, объект ограничен не только людьми. К нему (объекту) можно отнести то множество факторов, ситуаций, имеющих в организации и оказывающих влияние на ее. Не все объекты подвергаются воздействию субъектами менеджмента, что связано со множественностью объектов управления. Невозможно управлять всеми объектами менеджмента, так как их количество в рамках организации и за ее пределами слишком велико.

Объекты менеджмента:

- человеческие ресурсы организации, представителями которых выступает персонал, подчиненные;
- поставщики ресурсов для организации;
- конкуренты;
- информационное обеспечение, примером которого могут служить организация и налаживание локальных сетей, поддержание программного обеспечения в работоспособном состоянии и т.д.;
- финансы организации, т.е. непосредственно финансово-денежные потоки и управление ими.

Этот список можно дополнить многими объектами менеджмента. Например, к объектам менеджмента можно отнести социально-экономическую ситуацию в стране, инфраструктуру региона, политическую ситуацию. Несмотря на то, что эти субъекты менеджмента практически не поддаются управленческим воздействиям, целесообразно их учитывать и пытаться по возможности управлять ими или же использовать в своих интересах.

3. Менеджмент как «черный ящик» — это совокупность знаний между объектом и субъектом менеджмента. Роль «черного ящика», которым является менеджмент, состоит в осуществлении максимально результативной и эффективной взаимосвязи между объектом и субъектом менеджмента.

4. Результат — это то, ради чего взаимодействуют субъект и объект менеджмента, используя менеджмент, выражающийся в измеримых показателях.

Результатом может служить все, что можно измерить, оценить и принять на основе этого решение об эффективности взаимодействия объекта и субъекта менеджмента. Непосредственный измеритель — сопоставление затрат и конечной прибыли. Или же максимум прибыли при минимуме затрат. Этот показатель может быть адекватно использован, но являться основным в силу несложности применения и проведения расчетов в соответствии с ним.

Схематическое изображение показывает взаимосвязанность объекта и субъекта менеджмента, а также их соединение с помощью менеджмента. В процессе же данного взаимодействия непременно должен возникнуть результат. «Цель культурных индустрий (как впрочем, и культурного производства любого типа) может быть определена как стимулирование, поддержание и обеспечение коллективного характера человеческой жизнедеятельности, ее устойчивости и продуктивности в коллективных формах. Т. е. речь идет не просто о производстве чего-то хорошего и красивого, правильного и полезного самого по себе. Цель в том, чтобы таким образом стимулировать людей к коллективным формам жизнедеятельности, к конструктивному сотрудничеству и взаимопониманию, предупредить и отрегулировать возможные противоречия в их индивидуальных интересах, стимулировать в их среде стремление к «нормативному потреблению», имеющему смысл только в коллективе. Иными словами это можно назвать деятельностью, способствующей возрастанию уровня социализированности культурных потребителей».⁴

⁴ Ионин Л.Г. Культура. М. 2004. С. 47

Построение максимально эффективной системы менеджмента предполагает практическое использование основных показателей и закономерностей менеджмента как «черного ящика».

2.2. Усиление роли рыночных отношений . Управление в творческой организации.

В последнее десятилетие XX века одной из главных проблем в экономическом развитии стал недостаточный уровень образования и профессиональной подготовки кадров, в то время как ожидания и запросы работодателей возрастали. Поэтому организациям придется взять на себя ответственность за повышение уровня образования своего персонала. Организации, покатавшиеся на действующую систему образования, часто проигрывали в конкурентной борьбе и как следствие вынуждены были активизировать деятельность в данной области, выделять средства на образование и повышение квалификации кадров.

В современных условиях ощущается острая необходимость в стратегической ориентации науки, культуры и просвещения, что объясняется существованием корреляционной связи между уровнем культуры и творческой инициативой работников. Пока этим видам деятельности уделяется недостаточно внимания, и поэтому они утрачивают свою значимость. Но наука, культура и просвещение очень важны для сохранения специфических черт нации и перехода к качественному росту, основанному на использовании человеческого ресурса, одного из немногих ресурсов.

Сегодня работники не согласны с тем, чтобы вся их жизнь сводилась только к труду. Чтобы найти и удержать квалифицированных рабочих и техников, приходится быть более гибкими и перестраиваться с учетом новых требований. Они не могут дискриминировать женщин, должны с большим вниманием относиться к семьям сотрудников. Чтобы удержать человека в организации и течении 15-20 лет, необходимо активно помогать ему в трудные периоды жизни. Следует считать, что со временем старения рано г пиков и снижением их карьерного роста, а также с нежеланием некоторых из них уходить на пенсию в 65 лет, необходимо в индивидуальном порядке разрешать возникающие вопросы.

13 результате в 90-е годы предприятиями запущены программы, предусматривающие возможность перехода персонала на работу по гибкому графику, введение неполной рабочей недели и нерабочих дней для сотрудников с детьми, оказание им, а также молодежи социальной помощи, разделение обязанностей между несколькими работниками, возможность перевода на другую работу без повышения, организацию надомного труда с использованием персональных компьютеров.

Одним из признаков лояльности руководства по отношению к трудовому коллективу и поведения, способствующего нововведениям, является привлечение работников к активному участию в обсуждении проблем организации. Менеджер не должен воспринимать персонал как роботов, так как сотрудники, участвующие в производстве и оказании услуг, наиболее

перспективный источник предложений инновационного характера, направленных на повышение эффективности работы.

Чтобы работники организации могли активнее участвовать в принятии решений, необходимо упростить существующую структуру бизнеса и устранить звенья управления, отделяющие рабочих от высших менеджеров. Это не означает, что следует полностью отказаться от услуг целого ряда руководителей среднего звена, достаточно смешать «белые» и «синие» воротнички и их обязанности. Организации, осуществившие такие преобразования, смогут быстрее приспособиться к требованиям заказчика и повысить качество продукции. Им легче перейти от массового к индивидуальному производству, ориентированному на определенного потребителя.

Можно повысить эффективность и качество производства, если организация вместо обеспечения массового выпуска продукции за основу примет тематический (проектный) принцип построения организационных единиц. Необходимо формировать немногочисленные структуры, небольшие отделы и их подразделения, ориентированные на определенные торговые группы. Это позволит быстрее выполнять заказы, улучшить информационный обмен, оперативно принимать решения и повысить заинтересованность работников в результатах труда.

Наиболее эффективный способ вознаграждения работников за труд — создание универсальной программы распределения прибыли между подразделениями компании, начиная с торгового отделения и заканчивая руководящим органом. В результате обеспечивается справедливое участие каждого работника в результатах деятельности. Принципиально важно отказаться от привилегий и побочных доходов членов руководства как оскорбительных и отгораживающих факторов от рядовых работников. Персональные лифты, столовые, специально выделенные у входа в здание места для парковки автомобилей, отделяют людей, находящихся наверху служебной лестницы, от тех, кто внизу. Руководители высшего звена должны быть ближе к работникам, проявлять творческий энтузиазм, создавать благоприятную обстановку для всех. Чтобы выполнить данные требования, необходимо избавиться от лицемерия и цинизма.

Переход к современной структуре бизнеса базируется на применении достижений информационных технологий в управлении. А. Тейлор отмечает, что массовое производство требует координации деятельности различных участков, оно невозможно без большого количества руководителей среднего звена. По мере совершенствования информационных технологий такая координация становится ненужной, а распоряжения могут передаваться практически мгновенно, независимо от территориального фактора, а решения способны принимать низшие звенья.

Менеджеры должны осознать, что необходимо делать в условиях усиливающейся глобализации в экономике. В настоящее время даже в розничной торговле и предпринимателям, оказывающим услуги местного масштаба, приходится сталкиваться с конкуренцией иностранных компаний, сотрудничать с зарубежными кампаниями, получать товары из других стран. Начиная с 90-х годов, процветали, как правило, организации, учитывавшие

специфику иностранных рынков, понявшие, как вести переговоры с зарубежными заказчиками и конкурировать с иностранными компаниями внутри страны и за ее пределами. В целом, необходимо полнее информировать общество о возможностях зарубежных рынков и их неиспользованных ресурсах.

Развитие организации и вхождение в рынки других стран знаменует информационный прорыв, а от информации зависит достижение успеха в предпринимательской деятельности в долгосрочной перспективе. В современном мире нельзя выживать и процветать без того, чтобы не проникать на рынки других стран, что вызвано причинами как оборонительного, так и наступательного характера.

В настоящее время формируется своя школа менеджмента. Ее специфика в том, что в относительно небольшой промежуток времени необходимо подготовить менеджеров-практиков, отвечающих международным стандартам. Данная задача по сегодняшний день практически не выполнена, несмотря на большой дефицит в управленческих кадров.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные объемы работ как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако несмотря на ситуационность выбора работ, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Данные сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов. Наиболее распространенные исправления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как ноля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, относительно размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области научно-исследовательской работы, сроки введения в действие нового

оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;

- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.; работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей — декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Особенности иерархического построения целей в организации:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгий временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом..

Одни из наиболее важных целей для стратегического управления — цели роста организации, отражающие соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно, эти темпы роста могут устанавливать цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Для внесения вклада в успех организации цели должны обладать рядом характеристик. Во-первых, цели должны быть измеримыми. Выражая свои цели в определенных измеримых фирмах, руководство создает четкую базу для последующих решений и оценки хода работы. Во-вторых, определенный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам.

Краткосрочная цель в большинстве случаев — один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

2.3. Функции управления.

В определении функций, в их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившееся противоречие. Так, в функциях проявляется сущность и содержание управления.

Функция — это объективная составляющая управления, такая часть управления как целого, проявление которой является условием проявления этого целого.

Управление — совокупное осуществление функций. Объективная совокупность функций присуща управлению на каждой из ступеней иерархической лестницы и при любых особенностях производства.

Дать исчерпывающий перечень функций управления невозможно, но целесообразно их разделение на общие и конкретные. К общим функциям можно отнести:

- прогнозирование;
- планирование;
- мотивацию;
- координацию и регулирование;
- организацию;
- контроль;
- учет и анализ.

К конкретным функциям относятся:

производственные функции (технические, технологические, организация труда и т.п.);

управление НТП;

экономические функции;

политические функции.

Функция планирования. Предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. План — сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается определенных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются (для достижения определенных целей и задач организации) различные методы. Таким образом, составляется «карта пути», по которой должна пройти организация за отдельно взятый период времени.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложного моделирования, разработки планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза,

способствует отслеживанию и анализу факторов, оказывающих влияние на план.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и эффективнее на нее реагировать. Поэтому следует учитывать, что неопределенность одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, эффективнее реагировать на изменения внешней среды.

2.4. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивированно, т.е. путем внешних (внутренних) воздействий на человека побуждаются к действию определенные мотивы, влекущие за собой те или иные поступки. Известно, что самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к труду. Например, монотонный, не требующий конкретных знаний труд, менее интересный, чем творческая работа.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью реализации им определенных действий путем побуждения тех или иных мотивов.

Традиционный подход основывается на признании того, что сотрудники выступают в роли ресурсов, активов, которые необходимо мотивировать, увеличивать трудоспособность.

В связи с тем, что существуют различные способы мотивации, менеджер должен:

- установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Эта окружающая среда, или организационный климат, оказывает существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников таким образом, что они значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

- создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;
- активно общаться со своими сотрудниками, так как для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников, а обратная связь обеспечивает основу для мотивации.

Функция контроля. Некоторые организации создают целые системы контроля. Их функции заключаются в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но видов и систем контроля.

Все системы контроля базируются на идее обратной связи, а именно они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния, либо усилить действие, если результаты позитивные. Цель контроля заключается в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

Различают следующие виды контроля:

Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет следующие разновидности: диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке; терапевтический контроль позволяет выявить отклонения от нормативов и принять исправительные меры;

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Зачастую объектом являются сотрудники, а сам он прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей;

Заключительный контроль. Цель такого контроля — помощь в предотвращении ошибок в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя, заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, способствует мотивации. Контроль важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного анализа, так как функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

В будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Можно рассматривать его как процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино" всех

специалистов организации, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них;

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь свои цели. В независимости от типов и масштабов деятельности каждая организация должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализации целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

- определение видов деятельности по достижении этих целей;

- поручение различных задач отдельно взятым людям и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установлении рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство, т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит;

- единство цели заключено в том, работает ли каждый член организации на общую цель, т.е. никто не должен работать против целей организации;

- размах контроля или размах менеджмента основано на том, отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Рассмотренные выше функции управления — общими для всего менеджмента, т.е. функции управления применимы ко всем управленческим действиям. Их особенность в том, что в менеджменте они конкретизируются применительно к организации.

2.5.Понятие мотивации. Мотивационный процесс.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой, но в нашей стране понятие мотивации труда как экономического фактора появилось сравнительно недавно. Данный факт можно объяснить тем, что в экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли и как следствие негативно воздействовало на эффективность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании.

Мотивация человека понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение

определенных целей. Влияние мотивации на поведение зависит от многих факторов, во многом индивидуального характера.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, какие задачи она решает, можно выделить два основных ее типа. Первый тип основан на том, что путем внешних воздействий на человека активизируются мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. В данном случае необходимо знать какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования практически идентичен торговой сделке: «Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даешь мне то, что я хочу».

Второй тип мотивации основан на формировании определенной мотивационной структуры человека, а основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить мотивы, могущие негативно сказаться на эффективном управлении человеком. Этот тип мотивации носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с определенными действиями или результатами. Однако данный тип мотивации требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но его результаты существенно превосходят результаты первого типа.

Одним из основных методов воздействия на человеческие ресурсы являются стимулы, которые выполняют роль носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Необходимо отметить, что реакция на определенные стимулы различна.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование как воздействие не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью ожидания благ, побуждающих работника к действию имеет различные формы. Так, в практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, а суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления персоналом применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивации приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики человеческой деятельности:

- усилие;
- старание;

- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Человек может неодинаково выполнять свою роль в организации, так как одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение, как моральное так и материальное, а может делать ее потому, что стремится помочь организации добиться целей. Для управления необходимо знать направленность действий человека, однако не менее важно с помощью мотивации ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

2.6. Теории содержания мотивации и их использование на практике управления. Теория процесса мотивации.

Таким образом, мотивация — это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет четкого разделения стадий и обособленных процессов мотивации.

Первая стадия, *возникновение потребностей*. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему что-то необходимо. Проявляется она в определенное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными, но условно их можно разбить на три группы: физиологические; психологические; социальные.

Вторая стадия, *поиск путей устранения потребности*. Так как потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее посредством удовлетворения, подавления или игнорирования, т.е. возникает естественная необходимость предпринять определенные действия.

Третья стадия, *определение целей, направлений действий*. Человек фиксирует что и с помощью каких средств он должен сделать, добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия, *осуществление действия*. На этой стадии человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то для устранения потребности. Процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, поэтому на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия, *получение вознаграждения за осуществленное действия*. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия, *устранение потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия могут изменяться в зависимости от времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и реакции на мотивационные воздействия.

Еще один фактор, делающий мотивационный процесс уникальным и не предсказуемым, является различие мотивационных структур, степени влияния и зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других — относительно слабым. В этом случае определенный мотив будет в различной степени действовать на поведение человека. Возможна и другая ситуация, когда два человека имеют одинаково сильный мотива достижения результата, но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае человек будет вести себя по-другому.

Поведение человека определяется совокупностью мотивов, которые могут находиться в определенной зависимости друг от друга в зависимости от степени их воздействия на личность.

Вопросы для проверки:

1. Общие факторы в работе руководителей.
2. Управленческие функции. Уровни управления.
3. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
4. Составляющие успеха организации.
5. Теория и практика развития менеджмента.
6. Эволюция управленческой мысли.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. — Москва: Дело, 2000.
4. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.
5. Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб:Питер, 2002.

3. Управленческие решения.

План:

1.Принятие управленческого решения и требования к ним.
2.Характер принятия управленческого решения.
3.Классификация управленческого решения. Стратегические и тактические решения, стереотипные и инициативные решения
4.Принципы коллегиальности в принятии управленческих решений.
5.Разработка и принятие решения. Этапы принятия и разработки модуля управленческих решений. Контроль за выполнением управленческого решения.

Ключевые слова: менеджер, управление, культурный продукт, функции менеджмента, мотивация, стратегия, стереотипы.

3.1.Принятие управленческого решения и требования к ним.

Вся история человечества представляется набором различного рода решений и их последствий. Одни решения определяли судьбы целых народов на длительные времена; другие были менее значимыми; третьи принимались человеком лично для себя. Во всех случаях было нечто общее в процедурах разработки и реализации решений. Постепенно разрабатывались приемы, методы, а затем и технологии разработки решений. Разделение труда и выделение управленческих функций в отдельную сферу деятельности большого числа людей обусловило и дифференциацию решений. В результате выделились управленческие решения.

Основание выделения было замечено не сразу, имелись попытки использовать методы разработки технических решений с хорошим математическим аппаратом, в том числе, законы нормального распределения данных, методы математического программирования и оптимизации. На практике эффективность таких методов разработки управленческого решения оказалась минимальной. Технократический подход к разработке, выбору и реализации управленческого решения исчерпал себя довольно быстро, но на смену ему пришел гуманитарный подход, ориентированный на человека, смоделировать которого наиболее сложно и проблематично. Тем не менее разработки в области психологии, социологии и управления дают шанс сформировать новые подходы к разработке управленческого решения, которые будут использоваться и руководителями кампаний, и специалистами в области теории управления.

«Способность принимать решения — это умение, развиваемое с опытом. Любой человек в течение дня принимает большое количество решений, но зачастую данный процесс не осознается. В управлении же решения носят систематизированный характер. Частный выбор индивида оказывает влияние прежде всего на его собственную жизнь и немногих связанных с ним людей. В противоположность, менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Менеджеры высшего звена часто принимают решения, кардинальным образом влияющие на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, возможно, каждого в организации».⁵

В обобщенном понимании под решением понимают нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и ее конечный результат. Зачастую определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий, но такой подход не соответствует его сущности. «Принятие решений, которые могли бы работать многократно, возможно только на основе консенсуса, что позволяет нам рассматривать цели

⁵ Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.c.27

организации в качестве потенциальных культурных элементов. Как только подобный консенсус будет достигнут, представления о целях станут весьма устойчивым элементом культуры данной группы».⁶

3.2. Характер принятия управленческого решения.

Категория «управленческое решение» имеет многоаспектное содержание. В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение имеет интегрированную природу, не имеющую четко определенных границ своего воздействия. Оно связано с деятельностью человека, руководящего людьми и использующего при этом все свои способности, умения, знания, навыки.

Под управленческим решением понимается специфический вид человеческой деятельности, участвующего в процессе управления. Оно является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе, а также выступает важнейшим звеном отношений управления, связующим фактором управляющей и управляемой систем. Однозначного определения управленческого решения не существует, так как во многом это зависит от определенного специалиста, осуществляющего процесс управления. В то же время все известные определения управленческого решения справедливы, но для более детального изучения теоретической базы будем придерживаться следующего определения.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения определенной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшение актуальности или решение проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);
- как делать (по какой технологии);
- с какими производственными затратами делать;
- в каком количестве;
- в какие сроки;
- где (место, производственное помещение, персонал);
- кому поставлять и по какой цене;
- что это даст инвестору и обществу в целом.

⁶Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. С.67

Комплексные проблемы следует формализовать, т.е. количественно определять разницу между фактическим и желаемыми состояниями объекта по его параметрам, а также выполнять структурирование проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

В связи с тем, что ресурсы, предоставленные для решения проблемы, ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, является применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизации управления, мотивация качественного решения и другие. В принятии любого решения присутствуют в различной степени интуиция, суждение и рациональность.

Управленческое решение — это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе целей, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Управленческое решение составляет основу процесса управления, т.е. управлять — означает решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как явление управленческое решение — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

Управленческое решение может быть представлено набором более мелких решений, в том числе управленческих, технических и биологических. Каждое из них в совокупности направлено на решение одной из проблем. Поэтому от инициатора общего управленческого решения требуются хорошие знания и в технических областях, возможно, в биологических.

3.3. Классификация управленческого решения. Стратегические и тактические решения, стереотипные и инициативные решения

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны, так как одно решение зачастую требует сотен менее значительных решений, а крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть и анализировать то, как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной, по мере продвижения на верхние уровни управления. Менеджеры на нижних уровнях иерархии, проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т.е. видеть ситуацию в целом, зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Общая теория управления должна включать принципы организации, обеспечивающие правильное принятие решений, точно также как включает принципы, обеспечивающие эффективные действия менеджера. Мнение Г. Саймона, лауреата Нобелевской премии, поддерживают многие исследователи и практики, называя принятие управленческого решения интегрирующим (Ф. Харрисон), центрирующим (О. Виханский, А. Наумов), связующим (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури), системообразующим (В. Цыгичко)

элементом организации. Системные организационные решения относятся к тому типу управленческих ресурсов, которые еще слабо освоены как практиками управления, так и методологами-консультантами. Первым трудно согласиться с тем, что самостоятельно они решают организационные задачи хуже, чем с участием посторонних, тем более что приходится пересматривать свои предпочтения и ценности, отказываться от многих привычных и в прошлом успешных алгоритмов действий.

Немаловажный элемент системы принятия решений в организации — совокупность технических, информационно-коммуникационных средств и методик, обеспечивающих принятие и реализацию решения. Принятие решения как системообразующий элемент организационной деятельности разворачивается в идее фаз управленческого цикла руководителя. К этим фазам управленческого цикла относятся: информационная подготовка принятия управленческого решения; «запуск» решения; организация исполнения; контроль за исполнением; оценка конечных результатов.

Разнообразие проблем приводит к тому, что управленческие циклы «пересекаются», накладываются друг на друга. Следовательно, успешность и эффективность управленческой деятельности во многом зависит от того, как менеджеру удастся синхронизировать эти циклы и подключить к решению разнохарактерных (различных) проблем своих сотрудников. Анализ системы принятия решений в организации в этом случае связан с учетом того, как организуются и осуществляются эти процессы индивидуально (лицом, принимающим решения) и в производственном коллективе. На первой фазе работники, (подразделения) участвуют в подготовке информации для управленческого решения; на второй — участвуют в процедуре выбора; на третьей — проявляют готовность к участию в реализации решения; на четвертой и пятой, участвуют в реализации; «а шестой — производят самооценку и воспринимают оценку проделанной работы.

Действенным инструментом, обеспечивающим управленческий цикл, является система оценки возникающих ситуаций. Последние могут быть охарактеризованы по степени управляемости (разрешимости) как: конфликтные, трудные, неблагоприятные, благоприятные и оптимальные.

Система принятия решений в организации формируется в процессе установления миссии, общих целей и стратегии деятельности организации. Иерархия целей, ведущих к достижению цели, служит основанием для выбора структуры организации, т.е. группировки работ и подразделений. Распределение функций полномочий и ответственности в рамках выбранной структуры, определение порядка и содержания информационного обмена между подразделениями и работниками приводит к образованию формальной организации и связанной с ней системе принятия решений. Основные признаки формальной организации, влияющие на систему принятия решений: разделение труда; рациональное планирование; регламентация и документальное оформление деятельности; приоритет единых образцов поведения.

Эффективной, признается деятельность исключительно функциональная, ориентированная на общую цель и имеющая рациональный характер. За счет этого состояние неопределенности — отличительный признак проблемной ситуации — сводится к минимуму, а у людей и организационных подразделений ограничивается проявление собственных целей, автономии, свободы поведения. Эти тенденции усиливаются при официальном закреплении статуса субъектов принятия решения, доминировании властной структуры в организации.

Основные черты системы принятия решений в такой форме организованности — документальное закрепление основных функций, которые предписаны служащим, участвующим в разработке, утверждении и реализации организационных решений. Нормативы служебного поведения и иерархия служебной зависимости определяют уровень принятия решений. Решения, как правило, принимаются из одного центра, зачастую высшего уровня управления. Они алгоритмизированы, т.е. придерживаются определенного порядка, регламента, стандарта, традиций. Все это ограничивает номенклатуру принимаемых решений и используемые механизмы принятия решений, что сужает диапазон выбора вариантов принимаемого решения. Субъективная воля участника организации ограничивается и подчиняется безличному порядку. Примером теоретической модели формальной организации выступает классическая модель теории принятия решений, «стратегия оптимизма» или полной организационной рациональности.

Исследования показывают, что организационные решения, принимаемые на рациональной основе и по формальным правилам, составляют почти четверть всех организационных выборов; остальная часть принимаемых решений носит несистемный характер. Действительно, часто организации добиваются успеха, достигая его «неформальным путем», т.е. принимают решения и действуют, недопускаемой в данной организации политикой или неформальной политикой.

Неформальная организация не сменяет формальную, а является постоянно присутствующей в организации структурой. Она отчасти дополняет и конкурирует с формальной структурой, проявляясь в неформальной организации и социально- психологической.

Неформальная организация связана с действием следующих факторов: личностных, определяющих социальное поведение индивидов организации (интересы, жизненные планы, установки); коллективных, социально- психологических (система неформальных статусов, лидерство, групповые модели, межличностные отношения); рефлексивных связей, обеспечивающих имитацию каждым отдельным индивидом в своем сознании логики рассуждений и действий другого, что является средством координации и синхронизации деятельности и взаимодействия в коллективе; неформального организационного права, по которому деятельность работников не регламентируется специальными предписаниями.

Благодаря действию этих компонентов организационной инфраструктуры система принятия решений в организации стремится к таким своим традиционным признакам, как: элитарность, иерархичность,

регламентированность, стремлению к безошибочности, а также получает дополнение в виде открытости, демократичности, гибкости.

Приоритетные изменения в сфере принятия управленческих решений связаны с появлением новых информационных технологий. Под воздействием этих технологий изменяются методы сбора, обработки, хранения, передачи и предоставления информации для принятия решения. В настоящее время, появляются новые технологии принятия решений на основе баз данных, экспертных систем, систем моделирования с различными формами представления моделируемых ситуаций. Все эти процессы в системе принятия решений нуждаются не только в организационно-технологическом, но и концептуально-методологическом обеспечении. Поэтому последнее становится неотъемлемым элементом современной системы принятия решений в организации.

Система принятия решений в организации складывается и на основе собственных, присущих данной управленческой функции принципов и алгоритмов, и под влиянием основных организационных структур, приобретая в каждой организации и на каждом этапе их развития неповторимое содержание.

3.4. Принципы коллегиальности в принятии управленческих решений.

Существует множество подходов при выделении этапов и стадий процесса принятия решения. Наиболее распространена классификация процесса принятия решения как функции проблемы, альтернатив и выполнения решения. Следовательно, любое управленческое решение должно проходить следующие стадии: -

1. Уяснение проблемы:

сбор информации; выяснение актуальности; определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2. Составление плана решения:

разработка альтернативных вариантов решения;
сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами;
оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
составление программ решения; разработка и составление детального плана решения.

3. Выполнение решения:

доведение решений до конкретных исполнителей; разработка мер поощрений и наказаний.

4. Процесс контроля и оценки результатов управленческого решения:

оценка эффективности принятого решения;

оценка выгоды полученной от **реализации**.

Вторая группа классификаций исходит из того, что процесс принятия управленческого решения проходит стадии признания проблемы, формулирование проблемы, определение критериев успешного решения. Отклонение ситуации от заданных стадий в процессе принятия решения обнаруживается менеджером не сразу. На практике это отклонение

представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования; опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Этап изучения ситуации направлен на признание или не признание существующей в организации проблемы. В данном случае процесс будет протекать различно для структурированных и неструктурированных проблем, В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Если производственное задание выполнено на 70%, для ее руководителя совершенно очевидно, что проблема существует и проблему надо решить. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и в ее внешнем окружении. Примером такого решения может быть введение новой продукции на рынок на основе информации, полученной из отдела маркетинга. Признание или не признание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия. При этом возможны ошибки, связанные со следующими обстоятельствами:

проблема дана кем-то сверху и у менеджера нет выбора кроме как «признать» ее;
желательно быстрое решение возникшей проблемы и не остается достаточно времени на ее признание;

допустимо решение низкого качества, проблема может повториться;

проблема хорошо знакома и к ней вероятней всего применяется старое решение;

эмоции развиваются до высокого уровня и ведут к «аббревиатурному» поиску в признании проблемы;

нет предыдущего опыта по проблеме, и ее признание может не состояться;
проблема является очень сложной и затрудняет ее полную идентификацию.

Следующий этап принятия управленческого решения — интерпретация проблемы, т.е. придание значения и определение той проблемы, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис — к неструктурированным. Соответственно, для каждого из них необходимы различные типы решений, а именно структурированным — программированные, неструктурированным — непрограммированные.

3.5. Разработка и принятие решения. Этапы принятия и разработки модуля управленческих решений. Контроль за выполнением управленческого решения.

Этап определения критериев успешного решения предшествует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения. По мнению специалистов,

данный этап начинается с определения двух типов критерия: «мы должны» (или цели); «мы хотим».

Первый тип критерия должен быть разрешен до того, как какая-либо альтернатива будет рассматриваться. Например, если перечень должностных обязанностей или то, что должен делать работник, не соответствуют его способностям, то он и не будет рассматриваться как возможный кандидат на эту должность. Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. Так, может не оказаться ни одного работника, соответствующего предъявленным требованиям. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамки процесса принятия решения.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить, так как они стандартны и известны из предыдущего опыта. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместается в стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход в виде следующих методов принятия управленческого решения: «мозговая атака»; метод выдвижения предложений; групповой анализ ситуации; карта мнений и т.д.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший предыдущий анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки предстоящего выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: прошлый опыт; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта наиболее используемый подход в выборе альтернативы. Опытные руководители не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения: чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени, опыт дает менеджеру выработать умения и навыки принятия правильных решений. Сам факт, что руководитель поднялся выше, свидетельствует о ценности и полезности накопления опыта.

Третья стадия в процессе принятия решений — выполнение решения — состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи. Данный этап состоит из нескольких шагов, необходимых для того, чтобы решение было выполнено. Сюда относится составление плана мероприятий, которое заставляет менеджера думать об определенных действиях, превращающих решение в реальность.

Для этого необходимо распределить права и ответственности а среди участников, а также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решения его исполнителями как образца поведения.

Следующий этап — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения, т.е. должна осуществляться функция контроля, установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При этой системе отслеживания отклонений проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени, но при этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию. Это доказывается несколькими аспектами. Всегда лучше информация из первых рук. Это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что немаловажно для лидерского поведения. Однако когда менеджер тратит слишком много сил на отслеживание и обратную связь, создается довольно опасная ситуация, позволяющая при растущем использовании компьютеров просто устранить эту функцию из работы менеджера. При этом информация поступает так быстро и с такой точностью, что проявляется недоучет личностных факторов. Вместе с тем компьютер не может заменить функции менеджера как руководство и личный контакт.

Рассмотрение этапов рационального решения проблем может быть использовано в качестве рекомендаций, способствующих принятию более эффективных решений в сложных ситуациях. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в идеальной ситуации, так как организация — сложный объект. Организованным действиям присуща неоднозначность анализа, а принимаемые в данной ситуации управленческие решения требуют учета разнообразных факторов.

Управленческое решение принимается на основе определенной информации, которая необходима для рационального решения проблемы. Однако в определенной ситуации информация может быть недоступна или ее стоимость превышает конечный эффект. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.д. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации или насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

В ситуации, когда получить информацию по приемлемой цене невозможно, но существует вероятность того, что такая возможность скоро появится, наиболее эффективно отложить принятие решения. Но это возможно, если время не является критическим фактором, и потери от задержки будут превышать выгоду от принятия более качественного решения, основанного на дополнительной информации.

Принятие управленческого решения является искусством нахождения эффективного компромисса, так как выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Например, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек, а установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно

привести к увольнению лояльных рабочих. Проблема процесса принятия решения состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения максимального результата. В данном случае, руководитель выносит субъективное суждение, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата.

Вопросы для проверки:

1. Социально психологические методы управления.
2. Принятие управленческих решений.
3. Эффективность принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
4. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.
5. Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002.- 336 с.

4. Информации и коммуникация в управлении.

План:

1. *Общее понятие коммуникации.*
2. *Процесс коммуникации.*
3. *Коммуникационные сети.*
Коммуникационные стили.

4.Невербальная коммуникация.

Ключевые слова: информация, коммуникация, менеджер, общение, управление, культурный продукт, функции менеджмента, мотивация.

4.1. Общее понятие коммуникации.

В современных условиях социально-экономического развития особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Перед управляющим органом ставятся задачи получения информации, ее переработки, генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативных и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления. Решения требуют обработки больших массивов информации, а компетентность руководителя зависит не столько от опыта, сколько от владения достаточным количеством информации, способность ею владеть в режиме оперативного времени. Ричард Л. Дафт, даёт определение коммуникаций, которое наиболее полно раскрывает их суть: «коммуникации – это процесс, в ходе которого два или несколько человек обмениваются и осознают получаемую информацию. В данном определении акцент делается на том, что роль коммуникации заключается не только в обмене, но и в усвоении людьми передаваемой им информации, что является очень важной характеристикой коммуникаций как таковых. Существует множество видов коммуникаций: массовые (телевидение, радио, Интернет, почта и т.д.), межкультурные, маркетинговые и т.д. В менеджменте имеют место управленческие коммуникации (обмен информацией в сфере управления)»⁷.

4.2. Процесс коммуникации.

В настоящее время управление любой деятельностью невозможно без анализа большого объема информации и ее обработки с помощью компьютеров. Использование вычислительной техники в различных областях деятельности человека, определяется не только научно-техническим прогрессом, но и развитием методов обработки информации для ее дальнейшего применения и использования. С созданием в 80-х годах персональных компьютеров произошло увеличение компьютеризированных рабочих мест, а также изменение требований к программному обеспечению сферы управления. Программное обеспечение теперь не требует специально подготовленного оператора. Оно доступно и: понятно специалисту в предметной области, который пользуется компьютером как инструментом. Информация, оперируемая организациями, распределяется между различными компьютерами и компьютерными сетями. Для доступа к «чужим» данным

⁷Ричард Л. Дафт. Менеджмент СПб: Питер, 2007. 74 с.

используются локальные сети, пришедшие на смену многотерминальным системам.

Наиболее важным аспектом использования персональных компьютеров стало развитие глобальных сетей и их использование не в режиме почты, а работа в режиме реального времени. Благодаря развитию телекоммуникаций и средств связи становится возможным доступ к огромным, накопленным за столетия знаниям, с использованием современных информационно-поисковых систем. Этот аспект деятельности чрезвычайно важен в научных и учебных разработках предприятий, обучения и повышении квалификации персонала организаций, т.к. научно-технический прогресс предъявляет все более высокие требования к информационному обеспечению органов управления организаций.

Эффективность этого вида деятельности, ставящего своей целью подготовку и обоснование управленческих решений, во многом предопределяет эффективность управления в целом. Начав со справочно-информационной работы, подразделения информирования руководящих работников перешли к серьезному анализу и обобщению информации, выработали методологию и технологию обработки информационных материалов. В настоящий момент эти подразделения выполняют функции квалифицированных консультантов, помогают руководителям сформировать новые варианты, обосновать или опровергнуть имеющиеся аргументы, осуществлять поиск различных решений. Повышение эффективности от использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, повысить степень использования информации.

Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т.е. представление пользователям информации, необходимой для решения управленческих, научно-производственных и других вопросов, возникающих в процессе деятельности. Отсюда следует, что без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы. Управленческие коммуникации подразделяются на два основных вида: межличностные и организационные. Если субъектами коммуникации являются отдельные люди или группы людей, то коммуникации носят межличностный характер и соответственно называются межличностными – они осуществляются путём передачи идей, фактов, мнений, восприятий, отношений и т.п. от одного лица к другому в устной, письменной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции. Процессы коммуникаций, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчинёнными. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами.

4.3. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Коммуникации подразделяются на две группы:

- с внешней средой – это информационное взаимодействие с существующими потребителями и потенциальными клиентами, с общественностью, с конкурентами, поставщиками и партнёрами, с органами государственного регулирования.

- коммуникации внутри организации – это информационное взаимодействие в рамках организации, которое может быть формальным: межуровневые коммуникации, горизонтальные коммуникации «руководитель-подчинённый», коммуникации между руководителем и рабочей группой и неформальным.

Коммуникации с внешней средой:

1.Формальные. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций со своим внешним окружением: с клиентами они общаются с помощью рекламы и других средств стимулирования; в отношениях с общественностью формируют определенный образ, имидж организации на местном, общенациональном и международном уровнях; им приходится подчиняться государственному регулированию и готовить в этой связи различные отчеты. Собrania, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые извне.

2.Неформальные. Слухи, сплетни, сарафанное радио – неформальные формы и способы передачи устной информации.

Выделяют основную и дополнительные цели коммуникаций.

Основная цель – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обменивается отправитель и получатель.

Дополнительные:

- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков;

Существуют следующие основные способы коммуникаций:

- разговорные (устные, вербальные – языковые, речевые средства);
- письменные (письма, распоряжения, статьи, объявления и т.п.);
- невербальные (тон речи, пауза, акцентированное внимание, телодвижение), используются, как правило, чтобы усилить вербальные коммуникации.

Коммуникативные барьеры условно можно разделить на индивидуальные или межличностные (те, которые зависят от понимания и интерпретации передаваемой информации между людьми) и организационные (те, которые зависят структуры и управления в организации).

Характеристики полезной информации

1. качество - степень, в которой информация реально отражает действительность;
2. своевременность - степень, в которой информация получается непосредственно после соответствующего события;
3. полнота - степень, в которой информация содержит соответствующий объем данных;

релевантность - степень, в которой информация относится к проблемам, решениям и задачам, входящим в сферу ответственности данного менеджера

«Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов».⁸

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется передачей идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от лат. «communis» — «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т.е. как информацию, связанную с поведением индивидов в группе. Коммуникативная составляющая предполагает:

наличие как минимум двух участников обмена сведениями и знаниями; взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;

обладание партнерами единой системы кодирования информации.

Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то это передается).

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянного обмена информацией между участниками коммуникационного процесса — всей совокупности индивидов организации. Коммуникативное пространство в такой форме должно совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, инновации и прошлый опыт и не может быть ограничено

⁸ Ричард Л. Дафт. Менеджмент СПб: Питер, 2007. 83 с.

внешними потоками информации. Коммуникативная функция управления проявляется в общении сотрудников в рамках организации, поэтому эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха управления. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Управление организацией не может происходить в изолированной среде. Тем или иным образом менеджер в процессе своей деятельности зависит от многих факторов. Основой его деятельности выступает персонал. Чтобы направить его деятельности для осуществления определенных целей и задач, менеджеру необходимо объяснить, что необходимо предпринять и то как это можно сделать. В современном менеджменте и психологии управление предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами. Коммуникации - это любой обмен информацией независимо от того приводит он; к взаимопониманию или нет. Поэтому в теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;

коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;

коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Каждый из аспектов требует рассмотрения с позиции не только требования от участников коммуникативного процесса оптимального способа его реализации (нормативно-организационный подход) но и с позиции психологических особенностей индивидуумов (индивидуально-психологический). Коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами, концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако эта сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими

подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры — придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается» арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одинаковой и разной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «V». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканалные» сети — это полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокращение или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

4.4. Невербальная коммуникация.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся своими другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации.

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадрате может быть определен как открытие Себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадрате определяется как реализация себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль желательный, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадрате характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана с сокрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадрате связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи.

Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных выше коммуникационных стилей наиболее желательный. Однако практика

эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем настоящее достоинство. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приведены ниже в таблице.

Антропологами и лингвистами изучаются невербальные сигналы — позы, жесты, выражение лица и т.п. — в той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение. Невербальные сигналы могут быть поняты как и вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы» используемые участниками заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Вопросы для проверки:

1. Процесс коммуникации.
2. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
3. Невербальная коммуникация.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- Москва: ЮНИТИ, 2002. – 538 с.
4. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.
5. Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)

IV. МАТЕРИАЛЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

На практических занятиях у слушателей закрепляются изученные теоретические основы адаптивной физической культуры, решаются практические задачи. Полученные знания и навыки подкрепляются по учебникам и учебным пособиям, лекционным материалам, научным статьям и тезисам пользоваться раздаточным материалом.

Практическое занятие 1.

Цели, задачи и функции предмета “Арт менеджмента”

Арт Менеджмент — научная дисциплина — ставит своей целью сформулировать общие принципы управления, пригодные для любой организации искусства Основные задачи менеджмента как науки:

- выделить цели и задачи управления;
- разработать определенные мероприятия и способы по их достижению;
- разделить задачи на различные виды операций;
- распределить работы;
- координировать взаимодействия различных подразделений внутри организации;
- совершенствовать формальные иерархические структуры;
- оптимизировать процессы принятия решений и коммуникаций;
- поиск эффективных систем мотивации деятельности, культуры организации, стиля управления.

Общие или стратегические цели организации определяют концепцию ее развития в целом и направлены на перспективу. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия. Рациональное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предполагает достижение цели при минимуме затрат и максимуме эффективности. Это достигается совместными усилиями работников компании, направленными на достижение общих целей.

Основные (общие) цели менеджмента: прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса. Не менее важные цели менеджмента: управление производством; совершенствование научно-технологической базы; эффективное использование кадрового потенциала, повышение его модификации и стимулирование.

Главная цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку.

Вопросы для проверки:

1. Общая характеристика менеджмента, как науки об управлении.
2. Арт менеджмент.
3. Роль управления в период рыночной экономики.
4. Задачи и содержание дисциплины.
5. Определение организации.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.
4. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)

Практическое занятие 2.

Формирование и развитие основ менеджмента. Усиление роли рыночных отношений. Функции управления.

В определении функций, в их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившееся противоречие. Так, в функциях проявляется сущность и содержание управления.

Функция — это объективная составляющая управления, такая часть управления как целого, проявление которой является условием проявления этого целого.

Управление — совокупное осуществление функций. Объективная совокупность функций присуща управлению на каждой из ступеней иерархической лестницы и при любых особенностях производства.

Дать исчерпывающий перечень функций управления невозможно, но целесообразно их разделение на общие и конкретные. К общим функциям можно отнести:

- прогнозирование;
- планирование;
- мотивацию;
- координацию и регулирование;
- организацию;
- контроль;
- учет и анализ.

К конкретным функциям относятся:

производственные функции (технические, технологические, организация труда и т.п.);

управление НТП;

экономические функции;

политические функции.

Вопросы для проверки:

1. Общие факторы в работе руководителей.
2. Управленческие функции. Уровни управления.
3. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
4. Составляющие успеха организации.
5. Теория и практика развития менеджмента.
6. Эволюция управленческой мысли.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.

Практическое занятие 3. Управленческие решения.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения определенной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшение актуальности или решение проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);
- как делать (по какой технологии);
- с какими производственными затратами делать;
- в каком количестве;
- в какие сроки;
- где (место, производственное помещение, персонал);
- кому поставлять и по какой цене;
- что это даст инвестору и обществу в целом.

Комплексные проблемы следует формализовать, т.е. количественно определять разницу между фактическим и желаемыми состояниями объекта по его параметрам, а также выполнять структурирование проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Вопросы для проверки:

1. Социально психологические методы управления.
2. Принятие управленческих решений.
3. Эффективность принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.

4. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русс.)

Практическое занятие 4. Информации и коммуникация в управлении.

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется передачей идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от лат. «communis» — «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т.е. как информацию, связанную с поведением индивидов в группе. Коммуникативная составляющая предполагает:

наличие как минимум двух участников обмена сведениями и знаниями;

взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;

обладание партнерами единой системы кодирования информации.

В современном менеджменте и психологии управление предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами. Коммуникации - это любой обмен информацией независимо от того приводит он; к взаимопониманию или нет. Поэтому в теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;

коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;

коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Каждый из аспектов требует рассмотрения с позиции не только требования от участников коммуникативного процесса оптимального способа его реализации (нормативно-организационный подход) но и с позиции психологических особенностей индивидуумов (индивидуально-психологический). Коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.

Вопросы для проверки:

- 1..... Общее понятие коммуникации и информации.
- 2..... Процесс коммуникации.
- 3..... Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.

Практическое занятие 5.

Написание Проекта по теме исследования. Исследования в сфере Арт менеджмента. Маркетинговые исследования.

Вопросы для проверки:

1. Профессиональные функции руководителя в сфере арт-индустрии, условия их реализации и эффективности.
2. Общая модель качеств арт-менеджера. Профессионально-важные качества и творческое начало личности арт-руководителя.
3. Лидерство. Особенности коммуникативной культуры. Имидж менеджера.
4. Обязанности арт-менеджера. Общее и особенное в их содержании. Личность, власть и авторитет менеджера. Профессиональная компетентность. Опыт деятельности. Самообразование. Самооценка. Самоконтроль. Карьерный рост.

Литература:

1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Century. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.
4. Ричард Л. Дафт. Менеджмент СПб: Питер, 2007. — 864 с.

V. БАНК КЕЙСОВ

Кейсы по менеджменту.



Кейсы - упражнения, которые можно выполнять самостоятельно либо в группе. **Кейсы по менеджменту** вы можете использовать во время тренингов, на производственной планёрке для улучшения мотивации сотрудников, отличным применением может быть разнообразие учебного процесса, т.к. известно, что

игры помогают усвоить материал и превратить сухие знания в практические навыки.

Кейс «Смятая бумага»



Трём участникам предлагают по очереди в течение 1 минуты забрасывать смятые комки газеты в корзину. Задание для всех одинаковое, но с одним существенным отличием. Первому труднее всех, он не знает толком, для чего он это делает. К тому же верхняя планка еще не установлена. Допустим он забросил 20 смятых листов. Следующему предлагают забросить больше 20-ти листов - он с успехом забрасывает 27. Третьему участнику предложено заранее определить количество заброшенных листов. Он может опираться на опыт коллег, учесть их ошибки и оценить свои силы. Он уверенно говорит: я брошу 30 листов - и выполняет это с легкостью!



Мораль такова: третий участник поставил себе цель САМ и достиг ее. Таким образом, можно предположить, что если предоставить первому игроку второй шанс - он сможет улучшить свой результат! Если мы заранее знаем правила игры и чётко определяем цель - мы можем достичь невероятных высот!

Кейс «Обезьяна на спине»

Представим, что вы менеджер (начальник отдела) и у вас есть несколько подчинённых. А обезьяны - это ваши дела, проблемы, которые предстоит решить.

Директор вызывает вас в кабинет и вручает вам обезьяну. Выходя из кабинета директора вы полны уверенности передать эту мартышку подчинённому, что вы и делаете. Спустя какое-то время подчинённый приходит к вам с вопросом: "У нас возникла проблема, дело в том..." Вы понимаете, что можете помочь подчинённому, но в данный момент у вас нет времени. Вы отвечаете: "Я подумаю, зайди после обеда".

Всё! Обезьяна мгновенно перепрыгнула на вашу спину. Подчинённый со спокойной совестью ушёл ждать назначенные после обеда, а вы лишили себя этого самого обеда, т.к. вам теперь придётся заняться проблемой подчинённого. А вскоре к вам заглянёт еще один подчинённый с другой обезьяной, и еще

один... Директор между тем уже требует выполнения задач, которые вы должны были выполнить лично, но вам было некогда, вы сражались с обезьяньим стадом у вас на спине. Через некоторое время подчинённые придут за обещанной помощью, они будут напоминать вам, ну вы же обещали... Минуточку, кто кого должен контролировать? Разве не вы их начальник? Пытаясь помочь подчинённым вы не только оказываете себе медвежью услугу, оставаясь сверхурочно на работе, доделывая хвосты, так еще и зарабатываете себе репутацию нерасторопного нерешительного человека, неспособного быстро разобраться в пустяковом вопросе.



Суть данного кейса по тайм-менеджменту - приручить обезьян. Ошибка менеджера в том, что он позволил обезьяне перескочить на свою спину. Задача, поставленная подчинённому, остаётся его задачей, ваше право помочь, проконтролировать выполнение, но никак не выполнять задачу самому! Если возникает проблема - подчинённый должен прийти к вам с уже готовыми путями для её решения, вы, как более опытный сотрудник, можете только посоветовать какой путь лучше выбрать, но никак не брать за руку подчинённого и вести его за руку по этой дорожке. Помните: "Каждой обезьяне - своё место". Успех в дрессировке обезьян позволит вам высвободить время для перспективных задач, тех, которые по теории Эйзенхауэра мы называем "важные, несрочные". Пусть это будут задачи, связанные с развитием отдела, тогда и подчинённые будут вам благодарны, и выходные будут только вашими по праву!

Ситуация 1: Громкое имя в розничной торговле

Эта фирма является пионером в маркетинге и в розничной торговле, она первой из всех компаний внедрила разработку и закупку продукции в соответствии с пожеланиями своих клиентов. Вероятно, именно ей принадлежал первый универсальный магазин, где она впервые реализовала свою идею: предлагать покупателю широкий выбор продукции, значительная часть которой была изготовлена по ее собственным спецификациям. Эта развитая сеть магазинов, которые славятся своей политикой: «мы возвращаем вам деньги, не задавая вопросов», и сейчас, спустя многие десятилетия,

является самой крупной в стране розничной торговой фирмой. О какой компании идет речь?

Если бы вы сказали «Сирс», вы бы имели на то серьезные основания. Но, хотя многие характеристики вышеуказанной компании применимы к самой крупной американской компании по розничной торговле, вы не угадали. Это — японская компания «Универмаги Мицукоси». Она была основана в 1650 г., и, являясь самой большой в Японии фирмой розничной торговли, предвосхитила практику «Сирса» за 250 лет до его появления.

Ситуация 3: Как получить оценку

Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «Ю Пи Эс» и Американской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У.Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации «Федерал Экспресс». Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией «Федерал Экспресс», которая приносит в год 600 млн. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал в компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

Ситуация 4: Разве это можно вычислить?

Как и компания «Ар Си Эй» в ситуации 1, данная компания является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка. Компания имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем компания «Ар Си Эй». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За свои 75 лет существования в бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает цену приблизительно на 25% выше, чем ее конкуренты за аналогичный вид продукции. Вместо того, чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализации продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполнение плана. Компания также обучает

своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того, чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать против такого активного соперника, **как «Эппл»**, в бизнесе персональных компьютеров?

Отвечая как-то репортеру как раз на этот вопрос, бывший президент компании «Эппл» А.С. Марккула сказал, что три крупнейших конкурента его компании — «это «Ай Би Эм», «Ай Би Эм» и «Ай Би Эм». А компания, чьи обычаи мы описали выше, это, конечно же, компания «Ай Би Эм». Оценка господина А.С. Марккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры «Ай Би Эм» стремительно вознеслись на первое место в данной отрасли, отхватив при этом солидный кусок от объема рынка и продаж компании «Эппл».

Ситуация 5: Пицца для размышлений

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продается. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из **них** скорее добьется большего успеха?

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Многочисленные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается великолепный вид на Нотр Дам де Пари в столице Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбургеры под буквой «М» в виде двух скрещенных золотых арок (Эмблема фирмы «МакДоналдс»). (*Прим. пер.*).

Ситуация 6: Очевидные истины

Почему крохотная «Эппл» и гигантская «Аи Би Эм» заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как «Ар Си Эй», потеряли свои состояния? Как может компания «Федерал Экспресс» обеспечить уровень обслуживания выше, чем почтовая служба Министерства связи США, которая располагает гораздо большими ресурсами и полной поддержкой правительства? Как «МакДоналдсу» удастся готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен

клиентов в день? Почему после стольких лет существования «Сиро и «Мицукоси» досих пор являются ведущими компаниями в розничной торговле в своих странах, а другие, например, «У. Т. Грант» обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 г., если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Такая область как управление развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления путем исследований и практики в области управления методом проб и ошибок неустанно ищут ответа на вопрос: «Чем определяется успех организации?» Ответ на этот вопрос ведет к ответу на более прагматический вопрос: «Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?»

В каждой из приведенных выше ситуаций было бы нетрудно найти готовый ответ, объясняющий успех или провал конкретного дела. Мы были бы правы, сказав, что «Ар Си Эй» попыталась конкурировать непосредственно с «Ай Би Эм», в то время как «Эшпл» появилась в бизнесе микрокомпьютеров на несколько лет раньше, чем «Ай Би Эм». Но «Ди И Си», «Дейта Дженерал», «Ханиуэлл» так же лоб в лоб столкнулись в конкуренции с «Ай Би Эм» и не пали в борьбе. «МакДоналдс» поднялся на уровень компании с миллиардными операциями, потому что он продавал свои гамбургеры дешевле, чем кто-либо другой, но не дешевле, чем «Уэтсон» или «Уайт Кастл», которые когда-то были ведущими среди корпораций общественного питания быстрого обслуживания. Нам еще много раз предстоит убедиться в том, что простые объяснения часто кажутся обоснованными на первый взгляд, но потом оказываются либо бездоказательными, либо ошибочными.

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невозможно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные концепции, которые доказали свою эффективность. Отсутствие простых ответов означает лишь, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена для всех людей и обстоятельств; это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, метод может быть абсолютно неэффективным в будущем. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Ти» в то время, как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям авто» машины разных моделей и цветов. Точно также, урок, который усвоила фирма «Ар Си Эй» для того, чтобы стать ведущей в области производства телевизоров и организации телевидения, оказался совсем бесполезным, когда фирма вошла в компьютерный бизнес.

Организации

Все примеры успеха и провала фирм и компаний, приведенные в начале этой главы, имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют

«Брауни Труп 107», Королевское ранчо в Техасе, больница «Гора Синай», «Лос-Анджелесские Бараны», «Сони», издательство «Харпер энд Роу», пиццерии «Марио Парлор», Китайская Народная Республика, «Дженерал Моторс», «Эксон», Военно-Морской Флот США и ваш колледж. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

«МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удалось не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

Пример 1.1.

Друкер об управлении

Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

И наконец» именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех развитых странах мира — в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% — проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу.

*Источник: Peter F. Drucker, «A New Discipline», **Success! January-February 1987, p. 18.***

Уровни управления

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ. На рис. 1.3. приведен один из вариантов описания уровней управления.



Рис.1.3. Уровни управления.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали — на примере военной организации, а также в организации бизнеса. Из названия постов не следует, что сходные должности прямо сопоставимы в разных организациях. В военной организации существует много уровней власти над бригадным генералом и под капитанам. В бизнесе — уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель — первое лицо — ответственен только перед Председателем и

членами Совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может не быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Обычно организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако, название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе. Это замечание особенно справедливо, когда мы сравниваем положение руководителей в разных организациях. Простой пример: капитан в армии — это младший офицерский состав, а во флоте — старший. В некоторых компаниях продавцов называют региональными, или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.

По причинам, на которых мы остановимся подробнее позже, размер организации — это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов. Существует много примеров весьма преуспевающих организаций с гораздо меньшим количеством уровней управления, чем в значительно более мелких организациях. Римская католическая церковь — организация, насчитывающая миллионы членов — имеет только четыре уровня между Папой Римским и приходским священником. Крупнейшие фирмы розничной торговли — «Сиро» и «Мицукоси» — также известны тем, что имеют очень небольшое число уровней управления в противоположность другой успешно действующей организации — армии США. В ней имеется 7 уровней и 20 рангов, отделяющих генерала от рядового в батальоне, численностью 1000 чел» век.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица на *техническом уровне* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на *управленческом уровне*, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении *руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена*. Рис. 1.4. иллюстрирует соответствие между этими уровнями и концепцией уровней управления по Парсонсу.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗОВОГО ЗВЕНА. Младшие начальники, которых также называют руководителями *первого (низового)* звена или *операционными руководителями* — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). **МЛАДШИЕ НАЧАЛЬНИКИ** в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.



Рис. 1.4. Два способа представления уровней управления.

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За

последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — нижним. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, нижний средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Трудно сделать обобщения относительно характера работы руководителя среднего звена, так как она значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же организации. Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делая их работу в определенной степени похожей на работу руководителей высшего звена. Исследование работы 190 руководителей в 8 компаниях показало, что руководители среднего звена были органичной частью процесса принятия решений. Они определяли проблемы, начинали обсуждения, рекомендовали действия, разрабатывали новаторские творческие предложения.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического

характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе также вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена в некоторых организациях. «Крайслер», например, сократил число руководителей среднего звена на 40%, а «Краун Зеллербах» и «Файерстоун» — на 20%.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА. Высший организационный уровень — *руководство высшего звена* — гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с канцлерами (ректорами) колледжей.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Если высшее руководство фирмы «Ар Си Эй» решает перевести корпорацию на выпуск компьютеров до того, как компания будет в состоянии бороться с конкуренцией «Ай Би Эм», то руководители среднего и низового звеньев мало что могут сделать, чтобы препятствовать крупному провалу. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Например, атмосфера, в которой действует федеральное правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте. Вспомните о контрастах между правлениями администрации Кеннеди, Джонсона, Никсона, Форда, Картера и Рейгана. Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере драматических изменений, которые претерпела компания «Крайслер» под руководством Ли Якокки*. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

Менеджер в сравнении с предпринимателем

Термин *предприниматель* был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX — начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж.П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю

Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин Х. Ленд (корпорация «Полароид»), Джон Д. МакАртур (страхование). Пример 1.2. рассказывает о начале деятельности одного предпринимателя.

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, тоже относятся к классу предпринимателей, хотя их именам никого не суждено попасть в учебники истории. Эти люди играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США. По данным Несбитта, 10,8 млн. предприятий из 11 млн. их общего числа в Америке, — это малый бизнес. В нем занято 60% всей рабочей силы. Более того, за период с 1972 по 1979 гг. на 25% возросло количество супер-малых предприятий индивидуально-трудовой деятельности*.

* В настоящее время в США действует свыше 20 млн. предприятий (без сельскохозяйственных), из них 99,6% относятся к категории малых, имеющих численность менее 500 чел. Их доля в валовом национальном продукте составляет около 40%, а в численности занятых — больше половины. (*Прим. научн ред.*)

Предпринимательство, с точки зрения концепции, не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные генералом Уо Гричем в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы, в модель, демонстрирующую военное совершенство, и всего за шесть с половиной лет.

ПРИМЕР 1.2.

Король Бисквитной горы: предприниматель

«Я хотел создать продукт, безошибочно узнаваемый по качеству, не вызывающий ни тени сомнений», — говорит Амос, 44-летний предприниматель, в котором талант в области общественных отношений и любовь к шоколадным бисквитам слились в дело оборотом в 5 млн. долл. У этих бисквитов хороший имидж, — «имидж качества». Корпорация «Знаменитые дешевые шоколадные бисквиты Амоса» добилась быстрого признания, Амос торговал в элегантных костюмах, ярких рубашках, широких брюках и широкополых шляпах. Все это часть большой и умелой стратегии, вызывающей представление о вечно юном, стройном, изящном, с мыслью о котором он прямотаки заставляет своих потребителей попробовать крохотные, хрустящие шоколадные комочки.

Многие и раньше предлагали ему заняться производством шоколадного бисквита, но он эту мысль всерьез и не рассматривал до тех пор, пока одна из его приятельниц сказала ему, что она знает возможного инвестора. «Это уже было нечто позитив-ное, нечто конкретное», — говорит Амос. — Это уже звучало не просто как «Тебе нужно открыть кондитерскую». Это уже походило

на: «Нам следует открыть магазин». Именно в этот момент я и привял решение и сказал: «Давайте откроем».

Вальд и его жена вложили в дело 10 тыс. долл. Если корпорация «Знаменитые шоколадные дешевые бисквиты Амоса» была бы продана сегодня, то, как говорит Вальд, его доля (чуть более 10%) составила бы немногим больше 1 млн. долл. Певец Марвин Гей тоже инвестировал 10 тыс. долл., а еще 4 тыс. поступили от бывшего президента корпорации «Юнайтэд Артисте Рекорде» Арти Могуллы. Эти средства помогли Амосу расплатиться с кредиторами и открыть первый магазин с дегустационным залом шоколадных бисквитов. Амос является основным держателем акций, и ему принадлежит около 43% капитала корпорации.

Друзья Амоса поддержали его идею. Художник Тони Кристиан, проживавший по соседству, придал первому магазину его характерный облик. Он выложил пол, завесил стены и разработал дизайн всего интерьера. «Это был проект, который захватил всех, кто с ним столкнулся поближе», — говорит Амос, заливаясь смехом, который стал своего рода торговым знаком фирмы. После вечеринки, ознаменовавшей открытие магазина, среде на рекламу не осталось. Это вынудило Амоса перейти на принципиально иную стратегию маркетинга. Он нанял девушек и они раздавали прохожим в Беверли Хиллз и в Голливуде шоколадные бисквиты. Эти же девушки принимали заказы на их изготовление, а Амос лично доставлял выполненные заказы. «Моей целью в это время было, да и сейчас остается, обеспечить успех компании», — говорит Амос. — И все, что мне предстоит сделать для этого, при условии, что это будет в рамках закона и этических норм, я обязательно сделаю».

И он так и сделал. Иногда Амос работал по 12 часов, выпекая свои бисквиты, давая интервью и поднимая престиж своей продукции. Иногда всю ночь напролет он стоял у плиты. Чтобы оплатить время, которое ему предоставили для рекламы на местном радио, он передал туда ва 750 долл. своей продукции.

Волли Амос и его бисквиты стали знаменитыми. За пять лет он открыл магазины в Лос-Анджелесе, Санта Монике и 4 магазина на Гавайях. Он также проводил оптовые операции по продаже бисквитов в Налли, штат Нью-Джерси, и Ван Ну, штат Калифорния. Сто пятьдесят работников выпекают сейчас ежедневно 7000 фунтов бисквитов, которые поставляются в обычные и фирменные магазины по всей территории США.

Источник J. Gregory Clemons, «The King of Cookie Mountain», Black Enterprise, January 1981, pp. 34-37.

ПРИМЕР 1.4.

Самые популярные компании в Соединенных Штатах

Журнал «Форчун», создатель известного списка «Форчун 500», в котором перечислены крупнейшие компании страны, также готовит обзоры, в которых выявляются самые популярные компании Америки. Более чем 8200 руководителей, финансовых аналитиков и директоров других компаний

получили просьбу определить рейтинг 300 специально отобранных компаний в 33 отраслях промышленности. Восемь ключевых характеристик оценивались по шкале от 0 (очень плохо) до 10 (отлично). Эти характеристики включали качество управления, качество услуг или продукции, способность к нововведениям, отдачу от долгосрочных инвестиций, финансовую устойчивость, способность привлечь и удержать талантливых людей, помочь им развиваться; ответственность перед обществом в узком и широком смысле этого слова и использование активов корпорации.

ПРИМЕР 1.5.

Пять причин неудач в карьере руководителей

Изучая в течение пяти лет опыт 2500 руководителей, Сьюзен Доннелл выявила пять причин, в соответствие с которыми некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть. *Их толкает вверх потребность получить более высокое жалование.* Руководители-неудачники имеют большое желание получить высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

Их слишком волнуют символы их положения. Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забиты атрибутами и символами их статуса. Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак. *Их волнуют прежде всего собственные персоны.* Один автор написал об этом так: «Плохой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их.

Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа».

Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.

Они самоизолируются. Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это — обычно плохой знак. *Они скрывают мысли и чувства.* Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвернуть от себя людей, это сказать им: «У меня по этому поводу никаких мыслей нет. Делайте, как сами считаете, может

быть что-нибудь и выйдет». Неуспешные руководители также пытаются скрывать свои эмоции. Они стараются спрятать свой гнев и свои страхи.

Источник: Gerald Graham, «Study Points to Failings of Ambitious Managers», News Sun Sentinel, Weekly Business, January 30, 1984, p. 21.

Планируем, играючи. Кейсы по тайм-менеджменту



В поисках идеи для очередной статьи по планированию мы наткнулись на интересный пласт информации: **игры жанра тайм-менеджмент**. Причем есть и онлайн-игры, и для группы людей, и для индивидуальных тренировок. Часть из них – это просто любые игры на время. Другие же целенаправленно разработаны для развития навыков планирования и самоорганизации. Что касается игр на время – тут всё ясно. Например, за какое-то количество секунд надо испечь 100 пирогов и накормить 500 крокодилов. Если успел – вот тебе медаль, если нет – начинай заново. Таких игр – миллион, мы их пока трогать не будем. А вот некоторые специальные **кейсы для планирования** разберём по полочкам прямо сейчас. Как говорят на TV: «Не переключайте!»

Начнем с того, что эти игры частенько называют кейсами. «**Кейс по тайм-менеджменту**» звучит, конечно, более представительно, чем какая-то там игра. Люди бизнеса любят усложнять речь. Первая реакция мозга на слово «кейс» - это портфель или чемодан, в крайнем случае, на ум приходит слово «случай» (есть такое устойчивое выражение «in case of...»). Но бизнес-кейс – это не портфель, а метод обучения, в некотором роде практическое занятие, позволяющее закрепить теоретические знания, перевести знания в навыки. Мы можем 5 раз прочитать учебник, так и не прочувствовав до конца материал. А прожив ситуацию на собственной шкуре, мы сразу овладеваем тем или иным приёмчиком. Как в плавании, например, что толку сидеть и писать конспекты на берегу: пока не войдёшь в воду – плавать не научишься.

Кейсов также достаточно много, думаю, к этой теме мы вернёмся не раз. Всё, теперь переходим к конкретным примерам.

Кейс «Приоритеты»



В самом начале подстерегает невероятно сложная задача. Вспомнить всё, чем занимался за прошедшие сутки. По минутам. В сумме должно получиться 24 часа. Честно говоря, у меня получилось больше. Но это когда реально «урожайный» день. А если «провалил дурака», то еле-еле наскребаете эти 24 часа. Дальше надо распределить дела по приоритетам. И рассчитать, какое время в сутках у нас потрачено на действительно важные дела, а какое время мы потратили впустую. Очень полезное упражнение, начните эксперимент прямо сейчас.

Кейс «Уборка в офисе»



Если в двух словах, то правила звучат так. Вы – начальник на предприятии с названием «Планёрка» (а чего скромничать). Ваши подчинённые – неряхи. В офисе бардак, пыль, грязь и т.п. К тому же накануне был корпоратив. Чтобы впредь неповадно было мусорить, убираться заставляют виновников бардака – самих работников. Даётся строго отведённое время (например, 8 часов), набор доступных инструментов и приспособлений (щётки, пылесосы, моющие средства), ограниченная сумма денег (куда без них), несколько помощников (у каждого своя роль). Вам, как ответственному за мероприятие, нужно составить план уборки на всю группу. Необходимо учесть, что на мойку окна уходит полчаса, а вызов сантехника может потребовать средств из бюджета. Кроме того, у каждого из помощников свои «тараканы»: один боится высоты, другой – аллергик и т.п. Прикольная игра. Может получиться очень весело, особенно если в это время реально убираться, а не только строить планы. Оказывается субботник – это не просто общественно-полезный труд, а «кейс по тайм-менеджменту».

Кейс «Мячи»

Довольно детская игра. Мячики – это наши дела. Определяются смежные специалисты (те, которые взаимодействуют по конкретным делам). Например, по красному мячу (проект «Стройка века») я взаимодействую с Анатолием Ефремовичем и Людмилой Прокофьевной, а вот зелёный мяч (проект «Реконструкция года») мне придётся разделить с Юрием Григорьевичем. Следовательно, красный мяч нельзя бросать Юрию, а зелёный Анатолию. Нужно выбрать определённый темп и стратегию, чтобы мячи не падали на пол и не попадали в руки «посторонним».

Выбор мячей в качестве инвентаря в этом упражнении вполне оправдан, реальные дела в жизни тоже частенько не решают, а просто «отфутболивают».

Кейс «Море»



Немного об отдыхе. Весь год ждали поездку на море. Планов громадье: экскурсии, пляж, прыгнуть с тарзанки... Но в самом начале отпуска облом: весь отпуск пришлось провести в гостинице (болезнь, дождь, теракт, тьфу-тьфу, не дай Бог). Остался один день. Успеть всё или отказаться от чего-то?

На святое посягнули, такой долгожданный и заслуженный отпуск и то отбирают (пусть и понарошку). Хочу нормальный отпуск, без болезней, дождей и прочих неприятностей. Но для тренировки полезно выполнить упражнение вместе с семьёй: может оказаться, что для жены шопинг вовсе не обязателен, также как и для мужа рыбалка.

Кейс «Банка»



Известная притча о том, как мудрец положил в банку сперва крупные камни (это самые главные наши дела в жизни, семья, здоровье...), потом положил горох (это наши важные, но не главные дела), а сверху всё засыпал песком (это житейские мелочи). Всё поместилось. А если засыпать их в обратном направлении, то кроме песка может вообще ничего в банку не поместиться. В этом кейсе предлагается вместо абстрактных камней и горошин положить в банку реальное содержимое наших будней. Как правило, все отмечают, что песка слишком много, рутина заполняет нашу жизнь в то время как главные дела остаются незавершёнными (или вообще неначатыми).

Вкусная диета тайм-менеджмента

Заканчивается лето, хозяйюшки делают заготовки на зиму. Жаль, что свободное время нельзя законсервировать и поставить до поры в погреб или

холодильник. Однако существуют рецепты, помогающие время сэкономить, накопить и повкуснее съесть... т.е. использовать.

Давайте затянем потуже пояса и попробуем на себе необычную диету. Диета тайм-менеджмента подходит для всех: офисных работников, домохозяек, фрилансеров. Фрилансеры особенно озабочены времясбережением. С одной стороны, никто не организует время фрилансера, не предоставит нормированный график, гарантированный отпуск и выходные, а с другой стороны, не нужно обманывать начальника, делая вид, что работаешь и смотреть на часы в ожидании конца рабочего дня. Да и возможностей приготовить себе вкусненькое на обед у фрилансера значительно больше.

Часто диетологи советуют не кушать после шести, обязательно завтракать, пить много воды и вести здоровый образ жизни. Наша диета подразумевает несколько иные действия. Но, как и в обычной диете, вам потребуется строжайшая дисциплина и самоорганизация. Итак, для того чтобы сохранить хорошую форму (вернее, чтобы сохранить время), попробуйте каждый день употреблять блюдо с названием «Тайм-менеджмент».

Необходимые ингредиенты:

- Лягушки – 3-4 штуки;
- Слонина (мясо слона) – 500 грамм;
- Сыр без дырок для изготовления сыра с дырками – 1 кусок;
- Рутинные дела для Ёжиков – по вкусу.

Способ приготовления:



Закуска: Лягушачьи прелести:

Взять три-четыре большие «лягушки». Это дела, отличающиеся особой неприятностью. Они переливаются разными цветами и каждый цвет особенно неприятен. Вам совершенно не хочется их кушать, но диетолог велел, ничего не поделаешь. Сбрызнув обильно лимонным соком и глядя ей прямо в глаза, запикиваем самую жирную «жабу» в рот. И вот её уже нет ни в тарелке, ни в вашем ежедневнике. Полегчало? Еще бы! А жизнь-то налаживается.

Основное блюдо: Бифштекс из слона средней степени прожарки:



Сделав небольшой перерыв после жаб, приступаем к поеданию мяса (простите меня вегетарианцы и защитники животных). Бедного слона мы

распилили на маленькие кусочки. [«Слон»](#) – это очень большое дело, которое нужно сделать обязательно.



Заглянуть в глаза слону очень непросто, он огромен. Поэтому мы никак не можем к нему подступиться. Зато отрезая ежедневно по большому куску от несчастного животного, мы настойчиво приближаемся к цели. Каждый день выбирайте наиболее приглянувшуюся часть слона, отмеряя удобоваримый кусок на один раз. Мясо обжарить с двух сторон на медленном огне, добавляя специи и соль по вкусу.



Гарнир: Сыр швейцарский обыкновенный:

Мы наелись до отвала. Ничего больше не лезет. Ну, разве что малюсенький кусочек? Какое блюдо можно кушать по чуть-чуть? Ммм... отлично подойдёт ажурный дырчатый швейцарский сыр. Правда, он пока еще без дыр. Дырки мы будем выгрызать сами (это такой хитрый сорт сыра, таймменеджерский). [«Дырки в сыре»](#) – пятиминутные делишки, наши телефонные звонки, списки дел на завтра, переписка с партнерами и т.п. Дело, которое может быть выполнено за 5 минут. Выгрыз дырку – и побежал дальше. Заведите список таких дел, когда выпадет случай – выбирайте самое привлекательное и в рот.



Десерт: Пирожное «Ёжики»:

Недавно получила рассылку от Натальи Одеговой, где рутинные дела, повторяющиеся изо дня в день, ласково назывались ёжиками. Представив их в качестве десерта, мне действительно стало проще их выполнять, т.к. десерт – это что-то вкусненькое, приятное и сладенькое. Кушать десерт не нужно

заставлять даже самых капризных детей. Поэтому и рутины стало выполнять проще, слаще.

Все, пожалуй, больше фрилансеру не съесть, он у нас еще маленький.

Приятного аппетита!

Концентрат из 15-ти фишек тайм-менеджмента от профессионалов

26 сентября

в Минске

Уникальный тренинг

Для тех,

кто ценит своё время



26 сентября 2013 года в Минске состоялся тренинг с интригующим названием «Тайм-менеджмент: продуктивность за гранью возможного». Как мы могли такое пропустить!? Никак! Поэтому предлагаем вашему вниманию отзыв на это мероприятие. Как и предполагалось, на тренинге по тайм-менеджменту было много опоздавших. По всей видимости, это как раз те люди, которые нуждаются в тайм-менеджменте больше всех. Похоже на начало фильма [«Теория хаоса»](#). Там главный герой тоже опаздывает на лекцию по тайм-менеджменту и это переворачивает всю его жизнь с ног на голову.

Лектора было два: Олег Лялик и Максим Курбан. Они быстро расположили к себе аудиторию, грамотно скрасив ожидание опаздывающих интересной историей о рабочей дисциплине в Дубаи. «В Дубаи тот, кто пришёл на работу раньше назначенного времени – тот успел, кто пришёл вовремя – тот опоздал, и соответственно тот, кто опоздал – тот уволен». Может именно поэтому жители ОАЭ умудрились построить настоящий рай в пустыне, с многочисленными шедеврами архитектуры, искусственные острова и т.п. Никогда не приходилось слышать, чтобы они жаловались на плохой климат, не те почвы или другие сюрпризы природы. Но на тренинге речь шла не о них, конечно.

Много внимания было уделено такому термину как «эннеаграмма». Существует 9 типов людей и каждому человеку нужно применять СВОИ методики, фишки и приёмы. Это применимо и в тайм-менеджменте: кому-то подходит спонтанное планирование, кому-то необходимо чётко прописывать каждую минуту, а кто-то отлично справляется и без всей этой ерунды. Далее рассказывалось о каком-то невероятном количестве тайм-менеджерских приёмчиков, классических и неординарных, что каждой фишке можно посвящать целую статью (и не одну). Настоящий концентрат, как и было заявлено в анонсе. Поэтому можно с уверенностью сказать, что независимо от эннеатипа каждый слушатель получил массу полезной информации, которую необходимо попытаться внедрить. Опишем ключевые моменты, которые были рассмотрены на тренинге:

Колесо жизненного баланса. Есть много сфер в жизни каждого человека: семья, работа, здоровье, деньги, еда, развлечения, друзья и т.п. Как правило, мы любим погружаться в какую-то одну-две сферы, забывая об

остальных. У трудоголиков перекося в сторону работы, у разгильдяев – в сторону развлечений и т.п.

Постановка и достижение целей. Речь, очевидно, шла о системе SMART (все эти буквы перечислялись, но это не называлось смартом). Цель должна быть конкретной, достижимой, понятной, ограниченной во времени и актуальной.



Огурцы. Очень убедительная аналогия. Если хочешь измениться – держись тех, у кого уже есть то, чего ты хочешь достичь. Хочешь изучить английский язык – окунайся в англоязычную среду (банку с огурцами). И не забудь закрыть за собой крышку, чтобы как следует пропитаться рассолом – и тогда всё получится.

Люди-пожиратели рядом с вами. Каждому необходим анализ окружения и устранение пожирателей. Об этом можно подробнее прочитать в книге Олега Лялика «Тайм-менеджмент: работаем до результата», скачать можно [здесь](#).

Одна цель. Нужно выделять главную цель месяца, дробить её на более мелкие и выполнять планомерно ОДНУ большую цель. В планах на день ставить себе главную цель, которая ведёт к результату.

Далее вспоминали методы наших любимых [Вильфредо Парето](#) и [Дуайта Эйзенхауэра](#).



Метод чайки впечатлил аудиторию больше всего. Фишка в том, чтобы почаще искусственно устраивать себе сложные ситуации и выходить из них выход. Описано было очень круто и очень смешно! Отдельное спасибо вам за «чайку»

Во время упражнения по **декларации целей** можно было попрактиковаться и заявить всем присутствующим о своей цели на октябрь. Что-то похожее мы уже писали в нашей [самой первой статье](#), про то как одна наша знакомая давала обещание бросить курить. Если я не сделаю – назовите меня пустомелей (любые ругательства в меру распушенности).

Мне как инженеру очень понравилась **формула тайм-менеджмента**. Это тоже классно расписано в книге Олега Лялика [«Тайм-менеджмент: работаем до результата»](#).

Далее следовали классические приёмы: **метод жаб (лягушек, пиявок и других кровососов) и метод помидора**. Суть метода помидора сформулировал итальянец Франческо Чирилло, наблюдая за эффективностью с помощью таймера. Вывел формулу продуктивной работы: 25 минут работаешь – отдохни 5 минут.

АВС-анализ: делегируй всё что сможешь. Выполняй 15-20% всех дел сам (только дела А), остальное (В и С) поручай другим.



Очень впечатлила также **теория рек**. Не пытайся расшибиться в лепёшку в своей реке, переходи в реку более высокого уровня и ты выиграешь, даже если станешь в новой реке на ступень ниже.

В самом конце тренинга был приятный сюрприз. Разыгрывался ежедневник на 2014 год. И (о! чудо) – отличный пахнущий типографской краской ежедневничек лежит у меня на столе и дожидается первой записи. Спасибо ребята! Суть упражнения раскрывать не буду, но мораль такова – будь всегда первым и не бойся принимать решения!

Через месяц в этом же тренинг-центре состоится большой тренинг по тайм-менеджменту. Но это уже будет совершенно другой отзыв, и надеюсь, потрясающие результаты!

VI. ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

1. Слушатель во время подготовки самостоятельной работы по данному модулю должен:

- изучить главы и содержание учебной литературы по предмету;
- освоить по раздаточному материалу определенные части лекций;
- работать над темами модуля с использованием специальной литературы;
- глубоко изучить главы предмета, связанные с выполнением учебно-научной работой;
- использовать интерактивные методы обучения, дистанционное обучение.

2. Рекомендуемые темы самостоятельных работ:

1. Общая характеристика менеджмента, как науки об управлении.
2. Арт менеджмент и проблемы глобализации.
3. Роль управления в период рыночной экономики.
4. Задачи и содержание дисциплины.
5. Определение организации.
6. Виды организаций.
7. Общие факторы в работе руководителей.

8. Управленческие функции. Уровни управления.
9. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
10. Составляющие успеха организации.
11. Теория и практика развития менеджмента.
12. Эволюция управленческой мысли.
13. Школа научного управления.
14. Классическая школа в управлении.
15. Школа человеческих отношений.
16. Школа науки о поведении.
17. Наука управления или количественный подход.
18. Функции и принципы управления.
19. Сущность и взаимосвязь функций управления.
20. Характеристика основных функций управления. Принципы управления
21. Ситуационный и процессный подход в управлении.
22. Понятие системы. Открытые и закрытые системы.
23. Ситуационный подход и процесс управления системы.
24. Организационные формы и структура управления организацией.
25. Структура и формы организаций.
26. Типы организационных структур.
27. Проектирование организационных структур.
28. Методы управления.
29. Система управления и классификация методов управления.
30. Организационно-административные методы.
31. Экономические методы управления.
32. Социально психологические методы управления.
33. Принятие управленческих решений.
34. Эффективность принятия управленческих решений.
35. Методы принятия управленческих решений.

VII. ГЛОССАРИЙ

<i>Термин</i>	<i>Определение на русском языке</i>	<i>Definition in English</i>
Автократичный руководитель	руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.	Autocratic leader - manager, with sufficient power to impose its will on the performers. If necessary, he will do it without hesitation.
Административные полномочия	форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.	Administrative authority - form of authority transferred administrative functions and managers, in contrast to the line of authority when the latter transferred to the slave.
Анализ внешней среды	процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.	Analysis of the external Commemorative strategic planning process designed to control factors that are external to the organization, to identify opportunities and threats.
Вертикальное разделение труда	разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.	Vertical separation work- division and coordination and implementation of components of the work components (management and production). The vertical division of labor creates levels of management.
Власть	возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.	Power- to act or the ability to influence the situation or behavior of other people.
Выборочный контроль при приемке	метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.	Sampling at acceptance- quality control method, in which a decision on the acceptance of a large party accepted the results of monitoring a small number of the batch of samples.
Горизонтальное распределение труда	разделение работы в организации на составляющие компоненты.	Horizontal distribution work- division of work in the organization of its component parts.
Делегирование	передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.	Delegacy - transfer of tasks and rights of the recipient, who assumes responsibility for them.
Демократический руководитель	руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди	Democratic leader who is trying to impose its will on subordinates and based on the premise that people are motivated by higher-level needs. He himself motivates his subordinates, creating a climate where people motivate themselves.

<i>Термин</i>	<i>Определение на русском языке</i>	<i>Definition in English</i>
	мотивируют себя сами.	
Должностные инструкции	изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.	Officials instructions- summary of the main tasks that require skills and powers of the various positions in the organization.
Иерархия потребностей Маслоу	подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.	Hierarchy of Needs Maslou- division of all human needs into five groups, carried Maslow. They described the following groups of needs: physiological, safety, social, respect and self-expression.
Классическая школа управления	подход к управлению, сложившихся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.	Classical School control- management approach established at an early stage and based on the identification of common principles for their management in the organization. The theorists of the classical school of thought that it is possible to find a better system of organization by identifying the major functions of business.
Креативные (художественно-музыкальные) телесно-ориентированные практики	виды адаптивной физической культуры, способные удовлетворить потребность лиц с отклонениями в состоянии здоровья в творческом саморазвитии, самовыражении духовной сущности через движение, музыку, образ (в том числе художественный), другие средства искусства за счёт освоения ими телесно-ориентированных техник сказкотерапии, игротерапии; форм коррекционной ритмопластики и др.	the types of adaptive physical culture capable to satisfy need of persons with deviations in a state of health in creative self-development, self-expression of spiritual essence through the movement, music, an image (including art), other means of art due to development by them focused the technician of a corporal tailterapiya, gameteraphy; formokorreksionritmoplastika, etc.
Коммуникации маркетинга	создание и поддержание постоянных связей предприятия (компании) с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью стимулирования продаж и формирования имиджа. Комплекс маркетинговых коммуникаций включает рекламу, персональную продажу, стимулирование сбыта, организацию общественного мнения.	Marketing Communication - establishing and maintaining regular communication enterprises (companies) to the market for information, persuasion and reminders about their activities in order to stimulate sales and image formation. The complex of marketing communications including advertising, personal selling, sales promotion, organization social opinion.
Воспитание	целенаправленный процесс воздействия на человека, способствующий его формированию как личности,	the purposeful process of impact on the person promoting his formation as persons, to formation at him of a complex or separate types of culture

<i>Термин</i>	<i>Определение на русском языке</i>	<i>Definition in English</i>
	формированию у него комплекса или отдельных видов культуры (физической, духовной, эстетической и др.); воспитание тесно связано с обучением, так как многие его задачи достигаются именно в процессе обучения	(physical, spiritual, esthetic, etc.); education is closely connected with training as his many tasks are reached in the course of training
Мотивация	процесс стимулирования самого себя на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Motivation- process of stimulating himself to activities aimed at achieving individual and common goals of the organization.
Стиль руководства	обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.	Leadership style - generalized behaviors leader in relations with subordinates in achieving their goals.
Реклама	процесс распространения информации, имеющей целью продвижение товаров, услуг, идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет. Сущность рекламы заключается в достижении экономического интереса производителей. Ее формой являются коммуникативные связи с рынком, а содержанием - коммерческая пропаганда потребительских свойств товаров.	Advertising - information dissemination process, which aims to promote goods, services, ideas of a particular customer without his direct involvement, but its estimates. The essence of advertising is to achieve economic interest of manufacturers. Its form is communication with the market and content - commercial propaganda consumer properties of goods.
Функции маркетинга	совокупность видов деятельности, направленных на изучение рынка, развитие ассортимента, формирование каналов движения товаров на рынок, проведение рекламы и стимулирование продаж. Каждая из этих функций представляет самостоятельный интерес и имеет большое практическое значение, однако только во взаимосвязи они обеспечивают успешную реализацию маркетинговой деятельности в целом.	The functions of marketing - a set of activities aimed at market research, product range development, the formation of the channels of commerce on the market, carry out-of advertising and sales promotion. Each of these functions is of independent interest and is of great practical importance, but only in conjunction they provide successful implementation of marketing activities as a whole.

VIII. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Специальные литературы:

1. «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. Под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. ISBN 0-324-15691-X (англ.) ISBN 5-238-01001-X (русск.)
2. Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002.- 336 с.
1. Ellen Rosewall. Arts Management Uniting Arts and Audiences in the 21 st Centry. Oxford England, 2013.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000.
3. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебное пособие.- Москва: ТК ВЕЛБИ, 2004.- 592 с.

Интернет ресурсы:

1. <http://www.unesco.org>
2. <http://www.thecultureinstitute.com>
3. www.harvard.edu
4. www/orpheusmusic.ru
5. www/artschool-tnk.ru
6. www/operascores.ru
7. www.ziyonet.uz
8. www.edu.uz
9. www.dsmi.uz
10. www.lugat.uz