

---

# Менеджмент аудиовизуальных СМИ

---

Курс лекций кандидата  
искусствоведения, доцента  
Стежко Натальи Григорьевны

# Литература

- 1. Ф. Тейлор Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991, 104 с.
- 2. А. Файоль. Общее и промышленное управление.
- 3. Дж. Браули, К. Куол. Эффективный менеджмент на радио и телевидении: В 2-х томах: Т. 1 -509 с., 2 – 557 с. Пер с англ. – М.: Мир, 2001
- 4. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из- этого следует. М. : Альпина Пабlishер, 2017. – 264
- 5. Моженков, В. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски, - М.: Манн, Иванов и Веберн, 2018. – 265 с.
- 6. Друкер П. - Практика менеджмента. М. : Манн, Иванов и Фербер. - 2015.

# Литература (дополнительная)

7. Янчевкий В.Г. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – Минск, ТетраСистемс, 2004. -224 с.

8. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. 2-е издание. - СПб.: Питер, 2006. - 448 с.: ил.

9. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб: Знание, 2001.

10. Темплар Р. Правила менеджмента: Как ведет себя успешный руководители / Ричард Темплар; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 230 с.

10. Лукина О. Бизнес и/или любовь. Шесть историй трансформации лидеров: от эффективности к самореализации, - Манн, Иванов и Вебер, 2017. – 464 с.

---

# **Тема 1: Предмет «Менеджмент аудиовизуальных медиа: сущность, основные понятия». Природа менеджмента.**

Понятие «менеджмент». Виды менеджмента по иерархическому уровню. Цели и задачи менеджмента. Принципы менеджмента

---

---

# Понятие менеджмент

**МЕНЕДЖМЕНТ** (от англ. management – управление) – область знаний и профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации и их достижение путем рационального использования имеющихся ресурсов.


---

---

К менеджменту СМИ можно отнести совокупность принципов, методов, средств и форм подготовки и выпуска телерадиопрограмм с целью удовлетворения потребности массовой аудитории и получения прибыли.

Кроме того, это наука управления отношениями людей в процессе производственной деятельности коллектива СМИ, а также в ходе взаимосвязей с инфраструктурой журналистики и с потребителями информации

---



Главная задача менеджмента – обеспечение существования предприятия на рынке.



- Для выполнения данной задачи необходимо создавать инновации на предприятии.
- Уделять внимание рациональному использованию материальных ресурсов.
- Содействовать профессиональному росту персонала (повышать эффективность труда служащих).

---

# Функции менеджмента

Исследователи выделяют четыре функции менеджмента СМИ:

- 1) **Финансовую** – добиваться превышения доходов над расходами.
  - 2) **Содержательную, производственную** – подготовить высококачественные журналистские материалы, воплощенные в интересных жанровых формах, чтобы специфический товар, информация обладали зримой потребительской стоимостью.
  - 3) **Маркетинговую** – связана с умением продать этот товар на информационном рынке.
  - 4) **Кадровую** – «публик рилейшенз» редакции, поведение сотрудников в социальной и профессиональной среде.
-



---

# Виды деятельности руководителя

Руководитель организации для выполнения задач и достижения целей должен осуществлять руководство своей компанией, основываясь на 4 основных видах деятельности:

- Планирование
- Выстраивание организационных связей
- Мотивирование
- Контроль

Все эти виды деятельности и представляют собой, по сущности, менеджмент

---

---

## **Различают три вида менеджмента по иерархическому уровню:**

- Высший
  - Средний
  - Нижний
-

---

**Иерархия менеджмента** - это служебная лестница, ряд должностей, последовательность подчинения в порядке перехода от низших уровней к высшим, и, наоборот.

---

---

В течение многих десятилетий организации создавали, так называемые, иерархические структуры менеджмента, при которых нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и нижний (см. рис. 1.). Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

---



---

## **Виды менеджмента:**

- **Общий** – управление организацией в целом или ее отдельными единицами.
  - **Функциональный** – управление отдельными сферами деятельности организации (персоналом, маркетингом, финансами).
-

---

## По содержанию менеджмент различают как:

- ❑ **Нормативный** – включает разработку и реализации, философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка, формирование общих стратегических намерений.
  - ❑ **Стратегический** - предполагает выработку стратегий, их распределение во времени, обеспечение стратегического контроля за их реализацией.
  - ❑ **Оперативный** – включает разработку тактических и оперативных мер по реализации принятых стратегий развития фирмы.
-

---

## Примеры:

### Нормативный менеджмент:

#### **Миссия телеканала**

- «Беларусь 3» - белорусский государственный телеканал, обеспечивающий освещение государственной информационной политики в области культурной жизни Республики Беларусь посредством телевидения на территорию Республики Беларусь, а при необходимости, на зарубежные страны.
  - «Беларусь 3» - телеканал, способствующий формированию национальной самоидентичности белорусской культуры и белорусского общества в целом при помощи современных медийных ресурсов.
  - «Беларусь 3» - телеканал, эффективно использующий современные технологии для обеспечения доступа к своей аудитории.
-



---

Таким образом, **миссией телеканала Беларусь 3** является позиционирование белорусского общества в области культуры в самом широком смысле, то есть как совокупности материальных и интеллектуальных ценностей Республики Беларусь в современной медиасреде.

Слоган телеканала «Беларусь 3» –  
«Телеканал сапраўдных каштоўнасцей!»

---

---

## **Стратегический менеджмент:**

Стратегические **цели** телеканала:

### **1. В области государственной информационной политики:**

- 1.1. расширение белорусского информационного присутствия на территории Республики Беларусь, при необходимости на постсоветском пространстве и в мире, формирование национального контента в белорусской медиасреде;
  - 1.2. информационно-культурное обеспечение граждан Республики Беларусь, поддержание их культурной самобытности и национальной самоидентичности, приобщение к культурной жизни страны, к знакомству с достижениями мировой культуры, формирование нравственных норм, воспитание подрастающего поколения;
  - 1.3. укрепление медийными средствами авторитета органов государственной власти Республики Беларусь, в том числе, ответственных за осуществление государственной политики в области национальной культуры и искусства.
-

---

## **2. В области использования информационных технологий:**

- 2.1. создание современной системы распространения аудио-визуальной информации о культурной жизни страны;
  - 2.2. внедрение прогрессивных способов телевизионного вещания, обработки, хранения и распространение аудио-визуальной информации.
-

---

### **3. В области корпоративных интересов:**

- 3.1. укрепление внутреннего и внешнего имиджа Белтелерадиокомпании;
  - 3.2. дальнейшее развитие системы координации Белтелерадиокомпании, предприятий Министерства культуры и Министерства связи, и других заинтересованных органов государственного управления в сфере производства и распространения национального контента;
  - 3.3. повышение роли Белтелерадиокомпании как государственного учреждения, оказывающего влияние на развитие культурной жизни страны, формирование и развитие государственной идеологии.
-

---

## **Оперативный менеджмент:**

Достижение стратегических целей  
осуществляется посредством решения  
конкретных задач: *(на примере телеканала  
Беларусь 3)*

---

---

## **1. Задачи в области государственной информационной политики:**

- обеспечение граждан информацией об истории, культурной жизни, национальных традициях Республики Беларусь, достижениях в области мировой культуры и искусства;
  - отражение в медийной сфере позиции белорусского государства по поводу общественно-политических, социально-экономических и социо-культурных процессов, происходящих в стране и мире;
  - организация производства и распространения телепрограмм, направленных на популяризацию культурно-исторических традиций и ценностей белорусского народа, лучших образцов национального культурного наследия Республики Беларусь;
  - интеграция при помощи средств телевизионного вещания белорусских граждан в глобальную мировую культурную среду;
  - частичное вещание на белорусском языке, присутствие на телеканале белорусскоязычных проектов.
-

---

## **2. Задачи в области использования информационных технологий:**

- организация доставки и распространения телевизионного контента способами наземного цифрового эфирного вещания, кабельных сетей, IP-телевидения, Интернет-технологий и других современных коммуникационных средств;
  - внедрение наземного эфирного цифрового телевидения.
-

---

### **3. Задачи в области корпоративных интересов:**

- расширение сотрудничества с органами государственного управления, ответственными за реализацию государственной политики в области культуры и образования, белорусскими общественными организациями в области культуры, творческими союзами и т.д.;
  - создание качественных и популярных проектов в области культуры, произведенных Белтелерадиокомпанией самостоятельно и в сотрудничестве со сторонними организациями;
-



---

## продолжение

создание механизма обратной связи Белтелерадиокомпании с деятелями литературы и искусства, образования и т.д. посредством участия в работе зарегистрированных общественно-консультативных советов в области СМИ и культуры или создание подобного совета с функциями получения рекомендаций по распространению информации в области культуры на национальном телевидении.

---

---

# цели менеджмента и их функции

**Основная цель менеджмента** – обеспечение гармонии в развитии и работе организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внутренних и внешних элементов организации.

**Цели в менеджменте выполняют следующие функции:**

- Выражают философию менеджмента организации, концепцию ее деятельности и развития.
  - Выполняют роль единых установок для всего персонала организации по основным вопросам деятельности и тем самым «цементируют» коллектив.
  - являются критерием оценки деятельности организации, подразделений, служб и отдельных работников.
-

# Дерево целей

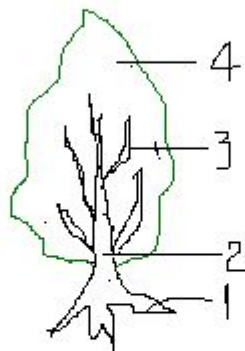
- **Стратегические цели** носят долговременный характер –примерно 4-5 лет. В них отражается ориентация на удовлетворение потребностей общества и персонала организации. **(ствол)**
- **Текущие цели** вытекают из стратегических, выступают в качестве средства их осуществления, выражаются в количественных показателях их деятельности на определенных период, как правило, один год **(ветви)**
- **Оперативные или краткосрочные цели** – вытекают из текущих и направлены на их осуществление, определяются на период как правило в один месяц, декаду, сутки. **(крона)**
- **Общие цели** – концепция развития организации в целом **(миссия), (корни)**

---

## **Дерево целей**

- Крона – оперативные цели
  - Корни – миссия организации
  - Ствол – стратегические цели
  - Ветви – текущие цели
-

# Дерево целей



---

# Принципы менеджмента

**Принципы менеджмента** – это законы рационального осуществления совместной работы, экономической, хозяйственной деятельности. Соблюдение принципов менеджмента обеспечивает эффективное развитие организации, это правила, идея и основа управления.

- Реализация принципов управления осуществляется посредством рабочих методик, нормативов, инструкций.
-

# Принципы менеджмента

- **Демократический принцип** разделения функций управления основан на общественном разделении труда (необходимо функции разделять так, чтобы каждый отвечал за свое дело).
- **Принцип ориентации на перспективу развития бизнеса, расширения сферы деятельности** - не следует останавливаться, а постоянно расширять производство, рынки сбыта, улучшать качество своей продукции.
- **Принцип стремления к лидерству** – организация должна на что-то ориентироваться, а это лидеры – в родственной сфере. Задача сводится не только к тому, чтобы догнать лидеров, но и превзойти их. Став лидером – стремиться сохранить позиции, перенимать все лучшее, что есть у других.

---

# Принципы менеджмента

- **Принцип пробуждения и возбуждения энтузиазма** – основное богатство компании – персонал. От его качества, энергии и интеллекта напрямую зависит результативность компании.
  - **Принцип иерархической упорядоченности** – распределение властных полномочий.
  - **Принцип научной обоснованности методов и правил управления** – они должны быть научно обоснованы и выверены практикой.
  - **Принцип целостности** – необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.
-



# Принципы менеджмента

- **Принцип эффективности управления** – связан с многовариантностью достижения целей. *Нет неудач, есть ошибки.* Менеджер должен помнить, что вину за неудачи нельзя перекладывать на других или на случайности.
- **Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации** – это разделение управленческих процедур и решений методами обоснованного делегирования, распределения полномочий, ответственности менеджмента.
- **Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов** – каждый и все вместе должны быть уверены в успехе и эту уверенность вселять в окружающих своим видом, действиями, отношениями между собой и партнерами.
- **Принцип повышения квалификации работников** – приглашение в компанию специалистов высочайшего класса, а так же постоянное обучение сотрудников на курсах повышения квалификации. Подготовка специалистов рассматривается как весьма прибыльная сфера вложения капитала.

---

Перечисленные принципы современного менеджмента не исчерпывают всего их многообразия, но они представляют собой основу современного управления компании.

---

# Вывод

- **Менеджмент – вид деятельности** человека, направленного на руководство организациями и людьми, которые в них работают.
- **Менеджмент – процесс** интеграции, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения (реализация менеджмента как процесса предполагает выполнение управленческих функций).
- **Менеджмент – категория людей**, занятых управлением, основной задачей которых является эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей.

---

# Вывод

- **Менеджмент – аппарат управления** организации. Частью любой организации является орган или аппарат управления. Именно в нем концентрируется управленческая деятельность. Без него организация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать.
  - **Менеджмент – искусство управления.** Такой подход к менеджменту основан на том, что организация – это сложная система, на которую воздействуют множество внутренних и внешних факторов. Учитывать их использование в управлении все эти факторы могут лишь люди, обладающие опытом, а особенно талантом к такой деятельности. Т.е. многим из необходимых менеджеру навыков невозможно научиться, даже читая самые умные книги. Необходим талант!
-

---

# Тема 2. Характеристика функций и методов управления

.

Работа менеджера в организации. Функции управленческого труда. Экономические, административно-правовые, социально-психологические методы управления – достоинства и недостатки.

---

---

Одним из главных законов эффективности человеческой деятельности является необходимость разделения и специализации труда. Менеджер отвечает за выполнение работы хотя бы одним сотрудником организации.

Основные компетенции менеджера:

- **Концептуальные** – топ-руководитель
  - **Человеческие** – среднее звено
  - **Технические** – низшее звено
-

- 
- **Концептуальные** – способность увидеть организацию сверху (на 10 лет вперед).
  - **Человеческие** – способности и умение работать с людьми и посредством людей.
  - **Технические** – специальные знания, мнения и навыки, необходимые для выполнения рабочих задач, это менеджеры «с передовой».
-

---

**Функции управления** – это специализированные виды управленческой деятельности.

Выделяют функции управленческого труда:

- 1. **Прогнозирование** - Вероятностные оценки характера изменения целей и направления развития объекта управления.
  - 2. **Планирование** – постановка целей и разработка путей их достижения.
  - 3. **Организация** – форма разделения и кооперации труда, разделение объема работ ( в т.ч. создание организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействий), имеющее целью создание таких условий в управленческих отношениях, которые обеспечивают достижение целей фирмы.
  - 4. **Регулирование** – предвидение и устранение отклонений в ходе процесса, обеспечение согласованности функционирования элементов объекта управления.
  - 5. **Мотивация** – стимулирование – побуждение работников к активной деятельности в достижении целей, использует категории «потребности», «интересы», «мотивы».
  - 6. **Координация** –необходимое согласование действий в работе всех структурных элементов организации
-



- 
- **7. Контроль** – проверка полученных результатов, наблюдение за соответствием процесса работы управляемой системы ранее запланированным заданиям, решениям, показателям – по количеству и качеству.
  - **8. Учет** – накопление и анализ итоговых данных за определенный период; дает возможность совершенствовать систему управления с учетом прошлого опыта. Контроль и учет – средства обратной связи в управлении
-

---

# Методы менеджмента

**Методы менеджмента** – это способы осуществления управленческой деятельности.

- Для менеджмента приоритетное значение имеют методы воздействия на людей , т.к. главная задача менеджеров заключается в обеспечении высокопродуктивной деятельности каждого работника, независимо от его должности и рода выполняемой работы.
-

---

Методы должны обеспечивать:

- Высокую эффективность деятельности фирмы, организации;
  - Активную творческую деятельность каждого работника;
  - Четкую организацию производственной и управленческой деятельности;
  - Слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала фирмы.
-

- 
- **Экономические методы управления** – это комплекс способов и приемов воздействия, основанный на объективных законах: регулирования спроса и предложения; законе стоимости; учете потребностей общества, коллектива, личности.
-

---

К **экономическим методам управления** относят:

- **Коммерческий расчет** – основан на минимизации затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта организации; на основе правовых отношений между подразделениями организации устанавливается ответственность за сроки поставки, качество и количество продукции.
  - **Цены и ценообразование:** - в организации-производителе цена оказывает большое влияние «на входе» (цена на ресурсы) и «на выходе» (цена на продукцию);. В зависимости от уровня цен корректируется система целей фирмы и эффективные стратегии ее поведения на рынке.
  - **Финансирование** – обеспечение всех подразделений организации необходимыми финансовыми ресурсами.
  - **Кредитование:** механизм метода основан на перераспределении кредитных ресурсов через кредитный рынок; кредит способствует улучшению состояния потребительского рынка.
  - **Налоговую систему** – особенно важно в рамках государственного управления; посредством установления высоких ставок налогов государство способствует снижению деловой активности, занижение ставок ведет к росту активности предпринимательства.
-

---

**Административно-правовые методы управления** – это совокупность способов юридического (правового и административного) воздействия на отношения людей в процессе выполнения ими функций.

В менеджменте применение административно-правовых методов реализуется путем:

- Распоряжений;
  - Популяризации (с прямых указаний руководитель переходит на инициативы, а приказы используются в крайнем случае);
  - Делегирование полномочий; участие в управлении (руководитель привлекает сотрудников к решению текущих вопросов; метод используется там, где люди могут и хотят работать).
-

---

Основные **достоинства** административно-правовых методов – обеспечивается единство воли руководителя в достижении цели; не требуются крупные материальные затраты; в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

**Недостатки** – зачастую подавляется инициатива, творчество сотрудников; отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникнуть антистимулы. В крупных организациях:

- - менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности (поэтому она в дефиците),
  - - бюрократический аппарат управления,
  - - требуется громоздкая система контроля.
-

---

**Социально-психологические методы управления** – это механизм воздействия на органы управления и сотрудников посредством социально-психологических интересов.

Данные методы включают:

- Управление социально-массовыми процессами,
  - Управление группами (авторитарные, авторитарно-демократические, демократические),
  - Управление групповыми явлениями (новаторство, соревнование),
  - Социальное нормирование,
  - Социальное регулирование,
  - Рольевые изменения,
  - Профессиональный отбор персонала,
  - Гуманизация труда (борьба с монотонностью и др.)
  - Формирование эмоционально эстетического фона деятельности в коллективе (общее настроение, культура общения, дресс-код).
-



---

**Социально-психологические методы управления** – используются в рамках формальной и неформальной структур управления:

- - *Формальная структура* отражает производственно необходимые связи и отношения в коллективе с помощью четких обязанностей, полномочий, ответственности;
  - - *Неформальная структура* представляет собой связи и отношения на основе симпатий, антипатий, сходства характеров, общности интересов в сфере производства и вне ее.
-

---

*Социально-психологические методы управления используются для решения задач:*

- Повышения активности сотрудников с помощью создания необходимых условий деятельности;
  - Формирования благоприятного климата;
  - Эффективного применения разных видов морального поощрения;
  - Воздействия на групповое сознание коллектива для формирования необходимой культуры и достижения высокой эффективности труда.
-

- 
- **Достоинства** социально-психологических методов управления: включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей; практически не требуются материальные затраты.
  - **Недостатки** социально-психологических методов управления: не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей; трудно прогнозировать результаты.
-

---

## **Тема 3. Функции менеджера .**

### **Управленческие роли менеджера.**

Административная (классическая) школа менеджмента. Принципы А. Файоля.

Управленческие роли (по Г. Минцбергу)– межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений.

---

---

**Концепции административного управления (1920-1950)** связана с работами с работами Анри Файоля, Джеймса Муни, Линдала Урвика, имевших непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе (поэтому школу называют административной).

**Целью** школы было создание универсальных принципов управления организации в целом. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

- разработка рациональной системы управления организации.
  - построение структуры организации и управления работниками
-



---

## Функции менеджмента по А. Файолю (1841-1925, французский горный инженер).

- **Планирование** – надо «увидеть» свою организацию и основываться на единстве, неразрывности, гибкости и точности планирования.
  - **Организация** – когда «увидел», то необходимо это предприятие организовать и понять, чем будут заниматься люди. Структура должна соответствовать целям организации, помогать составлению и реализации планов. (не должно быть так, чтобы за реализацию одного вида деятельности отвечало 2 отдела).
  - **Руководство** – проявить лидерские качества и «вдохнуть» жизнь в предприятие. Менеджер должен воодушевлять и вдохновлять тех, кто работает под его началом.
  - **Координация** – принципы горизонтального взаимодействия между уровнями. Следить за тем, чтобы действия подчиненных соотносились с целями и планом организации, обеспечивать обмен информацией внутри организации.
  - **Контроль** – менеджер должен сопоставлять, насколько то что происходит, соответствует тому, что должно происходить.
-

---

## Принципы управления по А.Файолю

- **Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
  - **Полномочия и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
  - **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
  - **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
  - **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
  - **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
-



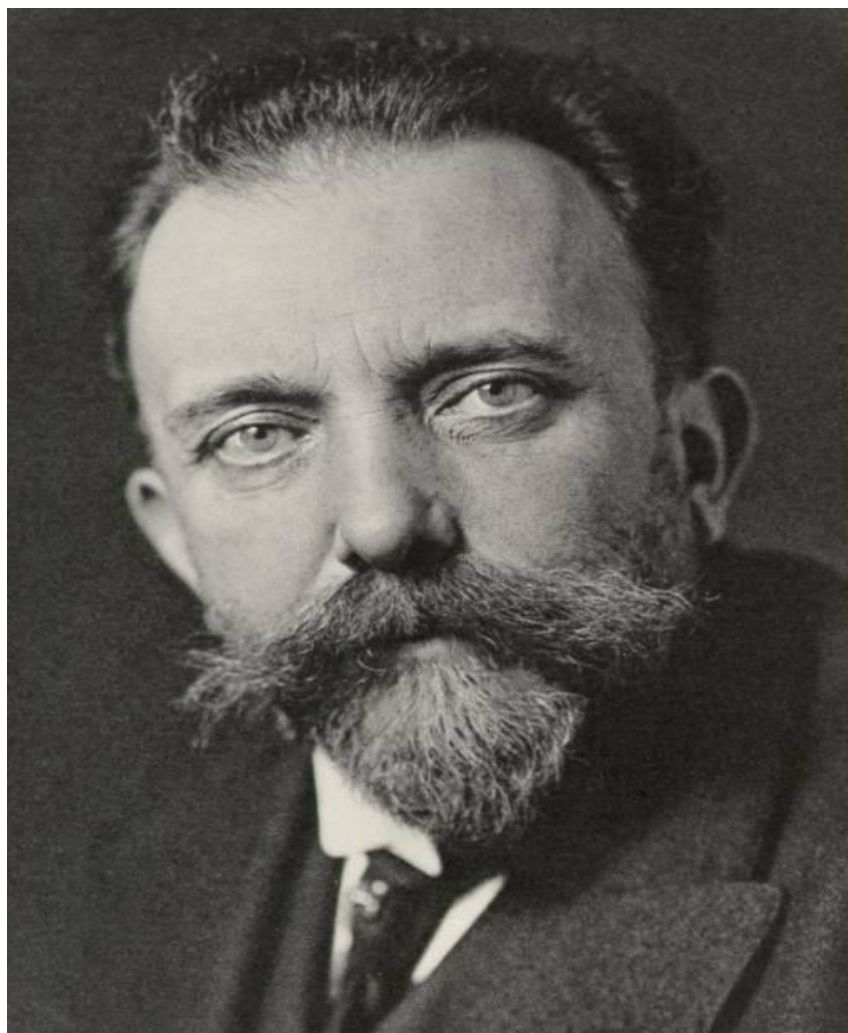
- 
- **Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.
  - **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
  - **Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
  - **Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.
  - **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.
  - **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
  - **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
  - **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.
-

---

# Джеймс Муни : принципы организации

(1884–1957) – американский экономист, инженер, один из руководителей компании "Дженерал Моторс»

- **1. Принцип координации**, требующий единства действий, направленных на достижение общей цели. Координация достигается не только за счет единоначалия, но и за счет корпоративной солидарности служащих.
-



---

# Джеймс Муни : принципы организации

- **принцип иерархии** ("скалярный принцип"), указывающий на то, что власть и полномочия должны возрасти пропорционально друг другу, и каждый служащий должен быть связан с главой всей организации четко определенной властной вертикалью, по которой к нему поступают распоряжения.
-

---

# Джеймс Муни : принципы организации

- **Принцип функциональности**, указывающий на важность специализации в выделении структурных подразделений и формальных ролей. Эффективность организации в целом зависит от правильности идентификации исполняемых ею операций и координации действий ответственных за них групп.
-

---

# Джеймс Муни : принципы организации

- **Принцип линейного и штабного персонала.** Представители линейного персонала связаны друг с другом отношениями "руководитель-подчиненный", в то время как штабные служащие выполняют обязанности консультантов и советников.

Муни рассматривал управление как искусство вдохновлять и направлять других людей, в то время как под организацией он понимал координацию исполнения поставленных перед служащими задач. Таким образом, основной задачей управления является создание эффективной организационной структуры.

---

---

**Управленческие роли** (по Генри Минцбергу род. 2 сентября 1939) — профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале.

- **Межличностные роли.**
  - **Информационные роли.**
  - **Роли, связанные с принятием решений.**
-

---

Рассмотрим, какие фигуры входят к **межличностным ролям**:

- **Глава организации** – эта роль связана с выполнением рутинных функций правового, социального, представительского характера. Это могут быть, например декан факультета именно он в торжественной обстановке вручает студентам дипломы, именно с этим человеком связывают организацию в целом и все победы и неудачи.
  - **Лидер** – этот руководитель несет ответственность за мотивацию, активизацию, концентрацию подчиненных на достижении целей компании. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, контролирует выполнения функций работниками. Эта роль и охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.
  - **Связной** – эта роль предполагает выполнения и поддержания хороших межличностных отношений за пределами организации. Основной ролью связного является переписка и ведения совещаний на другой стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.
-



---

Фигуры, отвечающие за **информационное обеспечение**:

- **Приемник информации** – «ищейки», люди которые всегда чувствуют информационный голод, они собирают информацию об конкурентах, информируют о новинках, информируют об изменениях происходящих за пределами компании. К непосредственным обязанностям относят обработку почты, обработка контактов связанных с приходом новой информации, ознакомительные поездки.
  - **Распространители информации** – осуществляют оперативное распространение информации нужным отделам, полученной из внешних источников, или от сотрудников. Основная задача, рассылка почты, составления отчетов для общественности, передача полезной информации, личные контакты или беседы с той же целью.
  - **Представитель** – выражение за пределами организации её официальной точки зрения, ответы на вопросы прессы. Участие в брифингах, пресс конференциях, разговоры в прессе и т.д.
-

---

## Роли, связанные с принятием решений:

- **Предприниматель** – эта роль является самой ведущей в любой организации, т. к. от нее исходит инициация организационных изменений, ведь именно от эффективной работы этих ролей и зависит улучшения в развитии компании. Эти **роли менеджмента** изыскивают возможности внутри компании, разрабатывают и запускают проекты и контролируют их исполнения.
  - **Устранители проблем** – следят за дисциплиной выполнения и корректируют действия в момент, когда организация оказывается в “аврале”, или неприятных отношениях или перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого курса. Поскольку отклонения происходят быстро и самое ужасное - неожиданно, то здесь этим ролям менеджмента дается приоритет перед другими ролями. От действий этой роли зависит сиюминутная постановка целей и быстрое их выполнение. Основной задачей этих ролей есть обеспечение функции оперативного управления.
-

- 
- **Распределители ресурсов** – ответственные за распределение всех ресурсов компании. Поскольку все организации действуют в условиях ограниченных ресурсов, то как раз эта роль и занимается этим процессом. К ресурсам можно отнести деньги, люди, время, материалы и т.д.
  - **Переговорщик – роль менеджера** связанная с постоянной необходимостью торговаться с представителями других организаций или отдельными людьми для отстаивания интересов собственной компании или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, ресурсов, целей, разных условий продаж или покупок, влияющих на организацию, от имени которой выступает менеджер.
-

---

# менеджмент Линдала Урвика

Принципы, обобщённые Л. Урвиком (1891-1983  
британский консультант по вопросам бизнес-управления)

- **Дифференциация функций руководителя**

Важно не только выявить круг обязанностей, но еще и правильно определить, четко установить разграничение обязанностей, осуществляемых индивидами. В противном случае неизбежны дублирование работы и путаница.

---



---

## три основных метода определения границ полномочий: .

- унитарный,
  - последовательный
  - предметный
-

---

# Унитарный метод

- границы каждого круга обязанностей определяются в зависимости от людей, вещей и территории.

Пример определения границ в зависимости от вещей — теле- или радио- компания, разделенная на отделы, каждый из которых производит определенный вид продукции. Определение в зависимости от территории - например, региональные представители.

---

---

# Последовательный метод

- когда какой-либо предмет проходит через ряд отделов , каждый из которых осуществляет определенную операцию или группу операций. Иногда этим методом слишком увлекаются, и каждая операция становится настолько элементарной, что ее может выполнить работник, не обладающий большим умом, искусностью и опытом.

Такая крайняя специализация создает больше проблем, чем решает.

---



---

## Второй тип последовательного метода

- используется, когда границы круга обязанностей определяются в связи с определенным типом оборудования .
  - Группировка осуществляется ради извлечения выгоды из специализированного использования этого оборудования.
-

---

# Предметный метод

- В определенных областях менеджмента, где необходим высокий уровень профессиональной подготовки (например, проектирование, бухгалтерия, право, медицина) долгое время нормальной практикой было использование технических специалистов с весьма широкими полномочиями. Но проблема интеграции власти этих специалистов и власти менеджеров, ответственных за повседневное управление работой предприятия, не всегда решалась успешно.
-

---

# Предметный метод

- Необходимость специализации
  - Трудности координации
  - Уровни власти и ответственности
  - Контроль над работой
  - Типы взаимоотношений
  - Доктрина - *«В организации не может быть коллективной гармонии, если каждый участник не знает, какова цель».*
  - Обучение и др. (всего 32)
-

# Типы взаимоотношений

- 1. **Линейные отношения** существуют между начальником и подчиненным, который ему прямо и непосредственно подотчетен. Они формальны.
- 2. **Горизонтальные отношения** — между должностями в различных частях организации, неподчиненными одна другой. Обычно они неформальны.
- 3. **Предметные или функциональные** отношения появляются, когда обязанности распределены по предметному принципу, т. е. когда человек в силу своих специальных знаний и умений занимается определенным вопросом. Они могут и должны существовать бок о бок с линейными. Хотя они часто неформальны, Урвик считает весьма желательной их формализацию.
- 4. **Штатные отношения** — отношения между людьми, один из которых (или оба) действует как представитель начальника, осуществляет его власть под его ответственность. Ввиду деликатного характера штатных взаимоотношений неизбежны трения, хотя эти отношения формализуются и тщательно объясняются всем заинтересованным лицам.

---

## **Тема 4. Результативность и эффективность менеджмента.**

Показатели результативности менеджмента.

Эффективность менеджмента.

Организация (телекомпания) как основа менеджмента. Основные ресурсы и признаки организации. Жизненный цикл организации.

---

---

**Результативность и эффективность менеджмента** –это способность системы управления создавать условия для реализации намеченных целей. Зависит от результатов, достигнутых организацией в определенный срок и на каждой ступени аппарата управления.

---

---

## Показатели результативности менеджмента.

- **Уровень достижения цели** – отношение конечного результата к запланированной величине;
  - **степень удовлетворенностей потребностей** – отношение конечного результата к величине существующей потребности;
  - **величина потенциальной потребности** – прогнозируемая отделом маркетинга, включающая неудовлетворенную или вновь возникшую потребность;
  - **определение доли продукции на рынке**, на котором специализируется предприятие;
  - **устойчивость конкурентных преимуществ**;
  - **потенциальная возможность развития предприятия.**
-

---

# Эффективность менеджмента

## **Эффективность менеджмента**

- Эффективность менеджмента является характеристикой результативности управленческой деятельности. Управление может считаться эффективным, если поставленные перед организацией цели будут достигнуты.
-



---

Различают внутреннюю и внешнюю эффективность менеджмента.

- **Внешняя эффективность** характеризуется долей рынка, удовлетворенностью клиентов, потенциальной возможностью развития, степенью выполнения миссии организации. **Внутренняя эффективность** – это соотношение между результатами работы компании и использованными ресурсами. Чем это соотношение выше, тем эффективность менеджмента выше. Внутренняя эффективность менеджмента делится на экономическую и социальную эффективность.
-

- 
- **Экономическая эффективность** заключается в экономическом эффекте от деятельности организации. Главным показателем экономического эффекта, безусловно, является прибыль. К другим показателям экономической эффективности можно отнести увеличение производительности труда и фондоотдачи, рост выручки, снижение расходов, повышение качества продукции и услуг.
  - **Социальная эффективность** менеджмента проявляется в повышении удовлетворенности персонала, улучшении условий труда, в создании позитивного морально-психологического климата в организации.
-

---

## Основными направлениями повышения эффективности менеджмента организации являются:

- • **выявление проблем** и «узких мест» управления и разработка способов их разрешения, совершенствование систем и методов менеджмента,
  - **выработка стратегии** развития организации, а также ее функциональных политик,
  - **совершенствование структуры** организации, оптимизация распределения функций, прав и ответственности,
  - **совершенствование системы** принятия управленческих решений,
  - **разработка рациональной системы коммуникаций** в организации, улучшение технологического и информационного обеспечения управления,
  - **совершенствование системы управления персоналом**: подбора и оценки кадров, механизмов мотивации, развития сотрудников (обучение, ротация, карьерный рост),
  - **развитие коллегиальности управления**, самостоятельности и ответственности работников, применение стиля руководства, адекватного внутренней и внешней среде организации,
  - **создание организационной культуры**, выработка ценностей, признаваемых и разделяемых персоналом компании.
-

---

## **Организация (телекомпания) как основа менеджмента.**

- **Организация** — *социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.*
-

---

## **требования к организации:**

- наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;
  - наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
  - наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.
-

---

Организации разделяются на **коммерческие**  
– преследование получения прибыли и  
**некоммерческие** – не имеющие  
извлечение прибыли основной целью  
своей деятельности.

---

# Жизненный цикл организации

Согласно концепции *жизненного цикла организации* ее деятельность проходит пять основных стадий:

- **рождение организации:** главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача - выход на рынок;
- **детство и юность:** главная цель - получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача - укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;
- **зрелость:** главная цель - систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда - разделение и кооперация труда, премирование в соответствии с индивидуальными результатами;
- **старение организации:** главная цель - сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие и прибыль;
- **возрождение либо исчезновение:** главная цель состоит в обеспечении оживления всех функций; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача - омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование

---

## Основные ресурсы и признаки организации:

- 1) **Ресурсы**: в общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов, для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди, капитал, материалы, технология, информация.
  - 2) **Зависимость от внешней среды**: любая организация зависима от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь. Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурентов, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и др.
  - 3) **Горизонтальное разделение труда** – это разделение всей работы организации на составляющие ее компоненты.
-



- 4) **Наличие подразделений:** организации выполняют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных целей.
- 5) **Вертикальное разделение труда:** т.к. работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен ее координировать, чтобы она была успешной. Вертикальное разделение труда – это отделение работы по координированию от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.
- 6) **Необходимость управления:** для того, чтобы организация могла добиваться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

---

## **Тема 5. Управление временем как ведущая компетенция современного руководителя.**

Определение приоритетов. Ключевые области. Выбор тактических целей. Матрица дел менеджера (окна Эйзенхаура). Планирование ежедневных дел: ABC – подход.

---

---

# Управление временем (тайм-менеджмент)

**Управление временем** – это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

- Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.
-

---

## **Определение приоритетов:**

- **Смысл жизни (для чего я живу?)**
  - **определение ключевых областей.**
  - **Выявление стратегических («слоновых») целей в ключевых областях.**
  - **выбор тактических целей (конкретных задач), поддерживающих «слоновые» цели.**
  - **Фиксация ежедневных дел.**
-

---

**Ключевые области** – важнейшие сферы жизни, в которых вам необходимо добиться определенных результатов.

- ❑ Ключевые области следует периодически пересматривать.
  - ❑ Не следует выделять более 10 ключевых областей.
-

---

## **Подходы к определению ключевых областей.**

- Запишите все, какие вспомните, свои каждодневные дела. Затем попробуйте разбить их на группы так, чтобы каждая группа объединяла дела, связанные между собой или имеющие какой-то общий признак. Дайте этим группам названия. Это будут ваши ключевые области.
  - Определите главные цели в вашей работе и жизни. Задайте себе вопрос «на каких главных ключевых областях я должен сконцентрироваться, чтобы достичь этих целей?». Определите эти области, исходя из собственных желаний, взглядов, умений.
-

---

- ***Примеры ключевых областей:***

- Работа
- Семья
- Личное развитие
- Дача
- Здоровье
- Личная жизнь

\*\*\*

- Система управления
  - Персонал
  - Производство
  - Труд и зарплата
  - Качество продукции
  - Экономика производства
  - Деловые коммуникации
-

---

## Примеры «слоновых» целей.

- **Работа:**- стать эффективным руководителем своего подразделения; сделать карьеру; улучшить финансовое положение.
  - **Семья** – сделать свой дом уютным и гостеприимным; воспитать хороших детей; стать другом мужу (жене).
  - **Личное развитие** - выучить английский язык; совершенствоваться в игре на фортепиано и гитаре.
  - **Дача** – построить домик в деревне; сделать красивый участок возле дома.
  - **Здоровье** – бросить курить и ограничить количество спиртного; заниматься спортом, улучшить питание.
-



---

## Выбор тактических целей (конкретных задач)

- Выберите одну из ваших «слоновых» целей.
  - Составьте список дел, которые на протяжении **года или двух** смогут приблизить вас к ее достижению.
  - Стратегические цели выражают стремление работать в определенном направлении.
  - Поддерживающие цели чаще всего представляют собой **количественно измеряемые рубежи**
-

---

## **«Слоновая» цель» - выучить английский язык-**

- Ходить на курсы дважды в неделю
  - Смотреть художественный фильм на английском языке с субтитрами 1 раз в неделю
  - Переписываться по электронной почте на английском языке
  - Посещать мероприятия при посольстве Великобритании
  - Беседовать с носителями языка
  - Посетить Великобританию во время отпуска.
-

- 
- *Многие «слоновые» цели сохраняются неизменными на долгие годы, т.к. все то, что ценно для вас, остается таковым на протяжении всей жизни.*
  - *В то же время конкретные задачи, с помощью которых вы стремитесь достичь «слоновых» целей, могут регулярно меняться.*
-

---

## Матрица дел менеджера (Матрица Эйзенхаура)

- Анализ того, что вы хотите сделать и что вы действительно делаете, помогает оценить, насколько эффективно вы используете свое время.

Большинство систем управления времени сосредотачивается именно на рациональном распределении времени, мало уделяя внимания собственно задачам и целям. Но не все. Например, матрица Эйзенхауэра помогает сформулировать и идентифицировать задачи, распределяя их по степени важности:

---

---

**Используйте закон принудительной эффективности.** Он говорит о том, что на все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат.

---

---

Составьте список дел на день, разделив все задачи на 4 типа:

- Срочные и важные.
- Важные, но не срочные.
- Срочные, но не важные.
- Не срочные и не важные.

Такая классификация носит имя американского президента и называется матрицей Эйзенхауэра.

---

- 
- 1. Первостепенные задачи – это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст вам ненужные проблемы – за них нужно приниматься самому и немедленно.
  - 2. Далее в списке идут дела важные, но не срочные. Такие задачи легко можно отложить, но если их игнорировать, они обязательно отомстят в перспективе.
  - 3. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.
  - 4. Занятие срочными, но не важными делами может сильно сказаться на вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть вашего времени, и это как раз те задачи, которые нужно перепоручать или уменьшать их количество.
  - 5. Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из вашего списка дел.
-

- 
- Для определения значимых дел, которые приведут нас к реализации жизненно-важных целей рационально пользоваться **матрицей Эйзенхауэра**. Согласно этому инструменту все дела можно градировать по принципу “срочность – важность”. Такая работа также способствует расстановке наших жизненных приоритетов.
-



# Матрица дел менеджера (Окна Эйзенхауэра)

## 1. Срочные и важные

«горящие» проблемы

Важные встречи

Срочные проекты

## 2. Несрочные и важные

Планирование,

Подготовительные работы

Построение взаимоотношений

Необходимый отдых

Профессиональное развитие

## 3. Срочные и неважные.

пустые доклады, отчеты

Неважные встречи, телефонные

звонки, переписка,

«чрезмерная» помощь

## 4. Несрочные и неважные

«лишняя» работа

Бесполезные перерывы,

некоторые телефонные звонки,

разговоры, переписка,

чрезмерный отдых и ТВ

---

## **В а ж н о с т ь**

- Как оценить важность того или иного мероприятия? Если оно вносит вклад в реализацию ваших жизненно-важных целей, его следует отнести к разряду важных.
  - К разряду срочных мероприятие можно отнести в том случае, если оно должно быть незамедлительно выполнено в указанный срок, а в противном случае достижение конечного результата становится невозможным.
-

---

## **Квадрант I. Срочные и важные дела**

Проекты и неотложные задачи – это важные дела, требующие особого внимания. Их обычно называют кризисами. Сколько бы внимания и сил мы не отдавали квадранту I, он всегда будет непрерывно расти, и однажды Вы почувствуете себя в его власти. Чрезмерно активная деятельность в квадранте I подобна плаванию в шторм.

## **Квадрант II. Важные и не срочные дела**

Определение перспектив развития, планирование новых проектов, оценка полученных результатов, превентивные мероприятия, направленные на улучшение процессов, налаживание отношений – это задачи, требующие проявления инициативы. Для того чтобы работать в этом квадранте, необходимо четкое видение своих целей. В противном случае происходит переключение на срочные дела.

---

---

## **Квадрант III. Срочные и не важные дела**

- Многие люди большую часть времени посвящают именно таким делам, при этом думая, что действуют в квадранте I. Нужно проводить четкую грань между срочным и важным. Это принципиально! В противном случае срочные дела поглощают все время, превращая человека в марионетку.

## **Квадрант IV. Не срочные и не важные дела**

- У большинства людей эти дела, как правило, забирают огромное количество времени, не принося никаких результатов.
-

- 
- Часто субъективная оценка дел по шкале “срочность – важность” не совпадает с реальной.
  - Так, однажды было проведено исследование среди менеджеров среднего звена. Их попросили оценить свои дела, используя **матрицу Эйзенхауэра**. Затем исследователи вывели усредненные результаты:
-

# Субъективная оценка менеджеров (исследование)

<b>1. Срочные и важные - 60-70% времени</b>	<b>2. Несрочные и важные - 20% времени</b>
<b>3. Срочные и неважные - 10-20% времени</b>	<b>4. Несрочные и неважные - 2% времени</b>



- 
- Субъективная оценка менеджерами их деятельности была более чем удовлетворительной.
  - Тогда исследователи сделали объективную оценку деятельности менеджеров и получили совершенно иные результаты.
-



# Объективные результаты исследований

1. срочные и важные 10-20%	2. несрочные и важные 10%
3. срочные и не важные 50-60%	4. несрочные и неважные 20%

---

Из всего вышесказанного необходимо сделать следующие выводы:

- 1. Люди, стремящиеся к достижению своих целей, должны держаться подальше от квадрантов III и IV, потому что это область **неважных дел**, которые приведут к получению кратковременного эффекта.
- 2. Необходимо так же минимизировать деятельность в квадранте I, т.к. она ведет к постоянной борьбе и постоянному стрессу.
- 3. Следует посвящать львиную долю своего времени квадранту II, т. к. именно он является основой продуктивного образа жизни.

Важно фиксировать и ощущать время для себя. 20% дел приносит 80% результата и дают реальную эффективность.

---

---

# Типы менеджеров

## Существует 3 типа менеджеров.

### Менеджеры III типа:

- отношение к делам квадрата 3 как к делам квадрата 1.
  - Оценка любого срочного дела как важного.
  - Доминирование интересов и ожиданий других людей.
  - Ощущение себя «жертвой обстоятельств», «загнанной лошадью».
-

---

# Типы менеджеров

## Менеджеры I типа:

- Ежедневная сосредоточенность на текущих проблемах
  - Постоянное увеличение проблемных ситуаций
  - Чрезмерное психологическое и физическое напряжение
  - Риск «ухода» от проблем в квадрат IV
-

---

# Типы менеджеров

## **Менеджеры II типа:**

- Ориентация проблем за счет планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний
- Сравнительно небольшое количество кризисных ситуаций
- Время на отдых и творческую деятельность.

Пример распределения времени:

---

# Использование матрицы Энзенхауэра (пример)

<p><b>1.</b> регулярные планерки (приоритеты, планирование, делегирование), планирование «форточек» в расписании, запараллеливание, «до обеда»</p>	<p><b>2.</b> иметь комнату релаксации, делать дела «после обеда», профессиональное развитие, «закрытый час»</p>
<p><b>3.</b> запараллеливать дела (многозадачный режим), спрогнозировать дела, планировать, обучить персонал, принцип удовлетворительного исполнения (не следует стремиться к совершенству, можно сделать и на балл ниже), шаблон</p>	<p><b>4.</b> вредные советы (совмещать болтовню по телефону и принимать ванну), смотреть на часы, анализировать свои действия и говорить себе правду, прописать «нет» каким-то вещам</p>

---

# Резервы времени

**Резервы времени:**

***Хронометраж направлен на выявление:***

- Ваших ключевых областей
  - «поглотителей» вашего времени
  - Циклов изменения вашей энергии в течении дня
  - Графика помех вашей организации
-

---

# ABC - подход

## Планирование ежедневных дел: ABC - подход

- Он предполагает разделение всех задач на три группы.
  - К группе «А» могут быть отнесены около 20% самых важных задач, от решения которых зависит 80% результатов.
  - Группу «В» сформируют задачи средней степени важности, удельный вес которых обычно составляет 30% от общего их количества – от их решения зависит 15% результатов.
  - Группа «С» объединяет оставшиеся 50% задач, на долю которых приходится 5% результатов.
-



---

# ABC - ПОДХОД

Руководителю необходимо распределить свои задачи по этим трем группам. Задачи из группы «А» требуют непосредственного незамедлительного участия руководителя, из группы «В» должны быть реализованы во вторую очередь, причем часть из них может быть делегирована подчиненным при условии контроля руководителя за их выполнением. Задачи, вошедшие в группу «С», необходимо максимально делегировать подчиненным и контролировать только сроки их достижения.

---

---

# ABC - ПОДХОД

## ***Планирование ежедневных дел:***

- Составляйте план лишь на определенную часть рабочего времени – примерно на 5 часов работы (основное соотношение – 60-40)
  - Устанавливайте приоритеты с помощью ABC-анализа
  - 65% запланированного времени (около 3 часов) выделите для задач категории А
  - 20% запланированного времени (около 1 часа) выделите для задач категории В
  - 15% запланированного времени (около 45 минут) выделите для задач категории С.
-

---

# Выводы

- Тот, кто регулярно в течении 10 минут готовит план своего рабочего дня, может ежедневно экономить до двух часов рабочего времени.
  - Не следует планировать все свое рабочее время, практика показывает, что целесообразно планировать примерно 60% времени, 20% оставлять на спонтанные действия и 20% резервировать на незапланированные действия.
  - Необходимо помнить, что на работу, как правило, уходит столько времени, сколько на нее выделено. Поэтому следует стремиться установить конкретные сроки выполнения любого задания.
  - Важнейшим элементом планирования является определение приоритетных целей.
-

---

## **Тема 6. Цели организации: значение, классификация, виды.**

- «Дерево целей». Система управления по целям, этапы. Миссия телекомпании. Внутренняя и внешняя среды организации, основные характеристики и факторы. Ключевые факторы успеха (КФУ).
-

---

Если **миссия** задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, **цели** - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

---

---

# Цели организации

## Цели организации должны быть:

- Конкретными и измеряемыми
  - Сориентированными во времени: долгосрочными (до 5 лет), среднесрочными (от 1 до 5 лет), краткосрочными (до 1 года)
  - Достижимыми (реалистичными)
  - Направленными
  - Согласованными, непротиворечивыми, совместимыми одна с другой
  - Контролируемыми
  - Понятными для исполнителя
-

- 
- Построение дерева целей само по себе представляет лишь методику разработки стратегии достижения поставленной генеральной цели. Соответственно, результат и качество построенной иерархической совокупности целей зависит в основном от квалификации специалиста, составившего дерево целей.
-

---

## **Миссия организации;**

- Зачем, для чего мы существуем
  - Объясняет суть деятельности компании в настоящее время
  - Указывает направление и путь развития
  - Выражает чаяния и вызовы, которыми прониклись все сотрудники
-



---

## **Какой должна быть формулировка миссии:**

- Краткой, но в то же время многое выразить
  - Содержать элемент мечты и в то же время указывать оперативный путь ее реализации
  - Быть и достаточно общей и конкретной
-

---

## **Миссия телекомпании ОРТ (Россия)**

- Формирование и развитие гражданского общества, в том числе:
  - выявление, публичное представление и защита значимых общественных интересов;
  - развитие самосознания человека, социальных сообществ, групп и общества в целом;
  - информируя о разнообразных способах самоорганизации, вовлечение граждан в положительную социальную практику;
  - обеспечение активного участия граждан в проектировании индивидуального и коллективного будущего.
-

---

## Цели телекомпании ОРТ (Россия)

- Обеспечение привлекательного, альтернативного государственно-коммерческому вещанию через создание адекватных вызовам времени смысловых, жанровых, технологических и иных координат, способных обновлять мотивацию потребления содержания и участия зрителей в данном типе медиа.
  - Создание условий для преодоления социальной и политической вялости населения.
  - Привлечение к общественному вещанию зрителей, утративших мотивацию телесмотра и слушания радио.
  - Формирование культуры участия в общественной жизни, продвижение меры индивидуального поведения, ориентированных на саморазвитие и развитие социальной среды и коммуникации как социально одобренных и престижных стремлений.
-

---

**Миссия телеканала СТРАНА (ВГТРК)**— создание и показ фильмов и передач о России для российских зрителей, а также поддержка и продвижение молодых талантливых режиссёров, актёров, музыкантов. На канале можно увидеть дебютные работы кинематографистов и музыкальные клипы начинающих исполнителей.

- Также в эфире телеканала «СТРАНА» современное российское кино, сериалы, познавательные документальные фильмы и передачи, и в том числе производства региональных теле- и киностудий.
  - Вещание круглосуточное, 6 блоков по 4 часа. Премьерный блок в 18:00 по московскому времени. Триколор ТВ. Радуга ТВ. Региональные кабельные операторы
-

---

# КФУ

- **Ключевые факторы успеха (КФУ)** – характерные черты, которые свойственны всем успешным предприятиям данной отрасли.
-

---

## Как определяется КФУ:

- Чего хотят наши конечные потребители
  - Кто наши конечные потребители
  - Как организация выживает в условиях конкуренции (анализ конкуренции)
  - Каковы движущие силы конкуренции
  - Что является главным в конкурентной борьбе
  - Какова интенсивность конкуренции
  - Как можно достигнуть конкурентных преимуществ.
-

---

**Внутренняя среда организации** – это часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

---

---

## Элементы внутренней среды

- **1. производство** – объем, структура, темпы, номенклатура продукции, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, резервные мощности, местонахождение производства и наличие инфраструктуры, технологии, патенты и т.д.
  - **2. персонал** – структура, количественный состав, потенциал, квалификация, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности сотрудников.
  - **3. организация управления** – организационная структура, система управления, уровень менеджмента, квалификация, способности высшего руководства, фирменная культура, организация системы коммуникаций.
-



- 
- **4. маркетинг** – товары, их доля на рынке, каналы распространения и сбыта, маркетинговый бюджет, планы и программы, нововведения, имидж фирмы, репутация товаров, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.
  - **5. финансы и учет** – финансовая устойчивость и платежеспособность, прибыльность, собственные и заемные средства и их соотношение, эффективная система учета, в т.ч. учета издержек, формирование бюджета, планирование прибыли.
-

- 
- **Внешняя среда организации:** состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющие на то, как принимаются решения внутри организации или являющиеся потребителями результатов ее деятельности, т.е. продукции и услуг. ***Факторы внешней среды:*** экономические, политические, рыночные, технологические, международные, конкуренции, социальные.
-

---

## Элементы внешней среды:

- ❑ **Клиенты** – потребители продукции и услуг – ключевая группа, за счет которой организация существует и развивается; цели и структура организации должны отражать проблемы и потребности клиентов, обеспечивать их удовлетворение;
  - ❑ **Поставщики** предоставляют ресурсы, необходимые для достижения целей; наличие и цена ресурсов оказывают влияние на деятельность организации, учитывается при разработке задач и планов;
  - ❑ **Конкуренты** – (ограничивая свободу организации, конкуренция влияет на ее цели, структуру, методы управления).
  - ❑ **Прогресс**, как одна из главных движущих сил общества, создает основу для высокой конкуренции;
  - ❑ **Государство** влияет на деятельность организации с помощью законов.
  - ❑ **Финансовые организации.**
  - ❑ **Учебные заведения.**
  - ❑ **Источники трудовых ресурсов.**
-

---

## **Основные характеристики внешней среды:**

- Взаимосвязанность факторов внешней среды.
  - Сложность внешней среды.
  - Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
  - Неопределенность внешней среды – характеризуется соотношением между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в ее точности.
-

---

## Группы факторов во внешней среде.

- **Политико – правовые** (лоббирование) – отстаивание своих интересов во власти.
  - **Экономические** – налоговая политика; безработица, реальный доход населения; экономические циклы и темпы инфляции; конкуренция, тип рынка;
  - **Социальные** – отличаются долгосрочными характеристиками – пенсионное обеспечение, уровень здравоохранения,
  - **Технологические** – быстрота изменений и вероятности появления неожиданных направлений деятельности.
-

---

## **Тема 7. Организационные связи и отношения в системе менеджмента. Работа в команде.**

Основные законы развития организации: закон синергии, закон самосохранения, закон развития.  
Характеристика команды. Этапы «жизни» команды. Роли участников. Факторы, влияющие на сплоченность команды.

---

---

Деятельность как организации, так и человека подчиняется определенным законам, причинно-следственным взаимосвязям явлений, т. е. если происходит одно событие, то оно влечет за собой определенный результат.

---

---

**Законы бывают двух видов:** *естественные* и *искусственные*. **Естественным законам** подчиняется все живое на Земле и человек как часть природы. **Искусственные законы** создаются самим человеком и регулируют его деятельность как социального существа.

Существование и развитие любой организации осуществляются в соответствии с несколькими законами. Наиболее яркие их них:

---



---

# Основные законы развития организации

- **Закон синергии** заключается в том, что возможности организации в целом больше, чем сумма возможности ее составных частей, взятых в отдельности. Данный эффект обеспечивается за счет взаимной поддержки и всесторонней проработанности решаемых организационных задач. В результате совместной деятельности достигнутый эффект с лихвой покрывает потери от ограничения самостоятельности.
-

---

# Основные законы развития организации

- **Закон самосохранения** базируется на том, что любая организация в целом и ее составные элементы в частности стремятся сохранить себя и свои существующие связи. Для этого необходимо не допускать конфликтов и потрясений в организации, осмотрительно использовать ресурсы предприятия и постоянно модернизировать и расширять свою деятельность.

Если изъять из деятельности предприятия *принцип стабильности*, то оно придет к анархии и разорится, если исключить *принцип развития*, то оно закостенеет и тоже разорится. *Самосохранение* обеспечивается за счет искусного сочетания стабильности и развития.

---

---

# Основные законы развития организации

- **Закон развития** заключается в наличии множества элементов и процессов, протекающих на предприятии, и направлений его деятельности. Следование данному закону позволяет предприятию гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде и легко приспосабливаться к ним.
-

---

## Характеристики команды

*«Верблюд – это результат командной работы по созданию лошади...» (из фольклора менеджеров)*

- **Команда** – это группа из двух или более человек, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия.
-

---

**Для эффективной команды важно,  
чтобы:**

- - члены команды были специалистами
  - - умели решать проблемы и принимать решения
  - - имели навыки межличностного общения
-

---

## **Характеристики команды:**

- - Размер команды,
  - - Этап развития (предыдущий опыт) команды,
  - - Роли членов команды
-

---

## **Высокоэффективные команды характеризуются следующим:**

- - Наличием общих целей, разделяемых всеми членами команды
  - - Наличием лидера, пользующегося уважением и доверием
  - - Знанием сильных и слабых сторон членов команды и той роли, которую член команды наиболее эффективно может исполнять в команде
  - - Осознанием конкретных (личных) целей членов команды
  - - Согласованным представлением о путях достижения целей
  - - Наличием навыков решения проблем
  - - Ответственностью за достижение (или недостижение) личных и общих результатов
  - - Взаимным доверием
  - - Соответствующим сочетанием квалификации и личных качеств
  - - Обеспечением внешней поддержки (обучение, ресурсы)
-

---

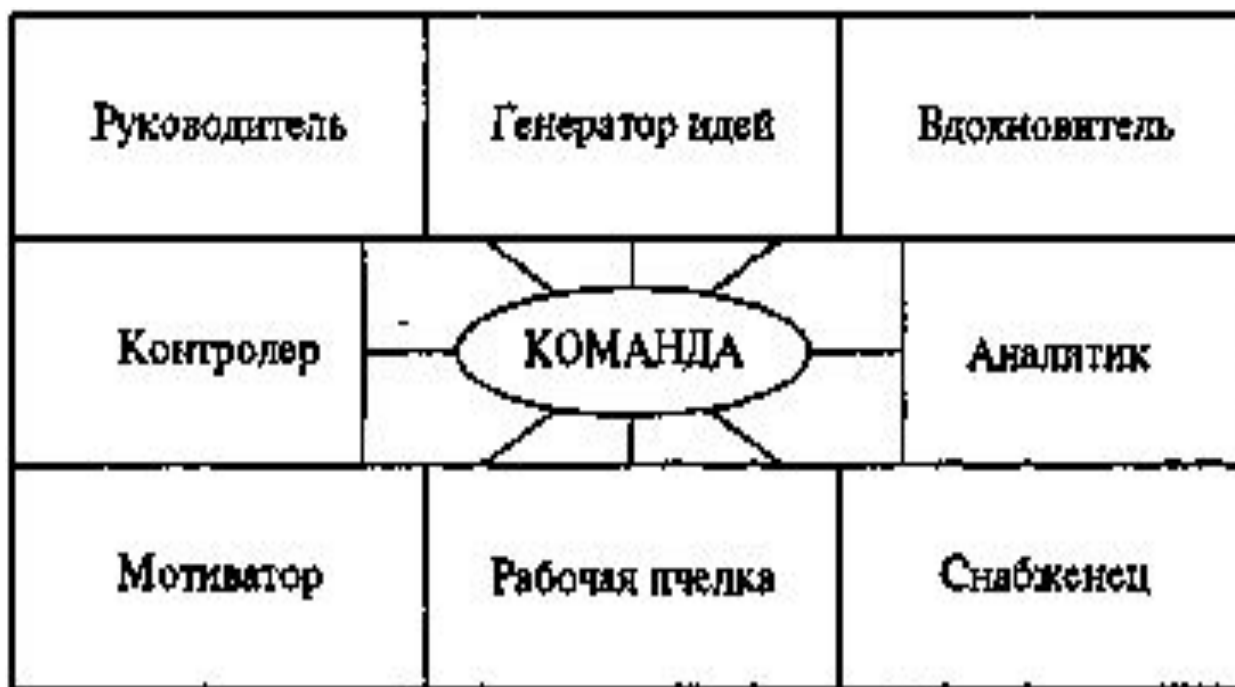
## **В эффективной команде:**

- - Неформальная и ненапряженная атмосфера
  - - Задача хорошо понята и принимается
  - - Члены команды слушают друг друга
  - - Присутствует обсуждение, связанное с задачей в котором участвуют все
  - - Люди выражают как свои идеи, так и чувства
  - - Конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей
  - - Группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не голосовании большинства.
-



- 
- Классификация командных ролей как модель состава любой системы может быть представлена бесконечным количеством вариантов перечней, поскольку критериев, положенных в основу классификации, неограниченное множество.
  - Одна из самых известных классификаций ролей — модель Мередит Белбин
-

## ■ Модель Мередит Белбин



- 
- Справедливости ради следует заметить, что нет необходимости для решения любой задачи формировать команду со всеми восемью командными ролями. «Неполные» команды могут добиться успеха за счет перераспределения недостающих ролей.
-

## ■ Пример:

Тип	Типичные черты	Что хорошего в том, что этот тип — лидер	Что плохого в том, что этот тип — лидер
Руководитель	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способен без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений, сильная мотивация на достижение поставленных целей	Человек невысокого полета, обычный интеллект и творческие способности
Мотиватор	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Готов бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонен к недовольству, раздражителен и нетерпелив
Генератор идей	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одарен, изобретателен, имеет высокий интеллект и хорошие знания	Витает в облаках, недооценивает практические детали или необходимость протокола

---

- **Этапы жизни команды:**



- 
- **Формирование** – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли).
  - **Бурление** – для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.

Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

---

- **Становление норм поведения (нормирование) в группе.** Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.
- **Выполнение работы.** Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.
- **Расформирование.** Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

---

## Групповая сплоченность

- *Групповая сплоченность* – одна из важнейших характеристик группы. Под *сплоченностью* понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.
-



---

# Групповая сплоченность

Как правило, чем более **сплоченной** является группа, тем выше **результаты** ее работы.

Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут как повышать ее, так и существенно ее снизить

---

## Факторы, влияющие на групповую сплоченность: (пример)

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования группы
Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая; группа вновь создается; отсутствует достоверная информация о группе
Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
Размер группы и возможность взаимодействия членов группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5–7 человек)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая

---

## Как руководителю усилить сплоченность:

- Помогите группе испытать успех
  - Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу, и, прежде всего, к лидеру
  - Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некой особеннности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные мероприятия, демонстрируя большой потенциал, открывающийся в совместной работе
  - Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и уважение
  - Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.
-

---

# **Тема 8. Коммуникации в организации. Ключевые элементы процесса коммуникации. Виды коммуникаций. PR-служба. Пресс-служба.**

Коммуникационный процесс: базовые элементы. Барьеры в коммуникации. Виды коммуникаций: вертикальные, горизонтальные, диагональные. Деловое общение. Роль и функции PR-службы и пресс-службы организации.

---

- 
- **Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения.
-

---

**В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:**

- **отправитель**, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
  - **сообщение**, сама информация, представленная в той или иной форме;
  - **канал**, или средства передачи информации;
  - **получатель**, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.
-

---

# Этапы коммуникации

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимозависимых этапов. Их задание – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, потому что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян. Отмечены взаимозависимые этапы такие:

- 1. Зарождение идеи.
  - 2. Кодировка и выбор канала.
  - 3. Передача.
  - 4. Декодирование.
-

- 
- ***Зарождение идеи.*** Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Отправитель решает, какую идею следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией терпят неудачу на первом этапе, поскольку отправитель недостаточно ясно формулирует концепцию, замысел сообщения.
-



- 
- **Кодирование и выбор канала.** Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов ее закодировать, используя для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Наиболее известные каналы — речь и письменные материалы, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Исследования показывают, что одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем использование одного из этих средств.
-

- 
- ***Передача.*** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения — закодированной идеи или совокупности идей — получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации. Это лишь один из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.
-

- 
- **Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель его декодирует. **Декодирование** — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Обмен информацией считают эффективным, если получатель показал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.
-

---

**Обратная связь и помехи.** Обратная связь — это ответная реакция получателя на сообщение. Информация, которая отсылается назад отправителю, свидетельствует о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним; так как обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь, обречен на снижение эффективности его управленческих действий.

---

- 
- **Шум** — это все то, что искажает смысл информации. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, связаны с языком, вербальным или невербальным, различиями в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования. Высокий уровень шума приводит к утрате смысла, может блокировать информационный обмен.
-

---

В условиях человеческой коммуникации на пути получения информации появляются различные барьеры.

---

- 
- При этом **микробарьеры**, связанные с внешней средой, в которой осуществляется коммуникативный процесс, оказываются в:
- информационной перегрузке (барьером становится слишком большое количество информации);
  - разнообразии носителей (газеты, телевидение, конференции, отчеты консультантов и т.п.);
  - перегрузке информацией, что приводит к обесцениванию ее содержания;
  - умении пользоваться информацией (эксклюзивные данные позволяют использовать их для воздействия на других);
  - доступ к источникам ограниченной информации, т.е. той, которая предназначена для внутреннего пользования, расширяет властные полномочия индивидов).

**Микробарьеры** - это специфические коммуникативные барьеры.

---

---

# Барьеры в коммуникации

Называются разные причины их возникновения:

- особенности интеллекта тех, кто общается;
  - неодинаковое знание предмета разговора;
  - различный лексикон и тезаурус (совокупность понятий из определенной области знаний);
  - отсутствие единого понимания ситуации общения;
  - психологические особенности партнеров (например чрезвычайная откровенность или чрезвычайная интеллигентность одного из них , интуитивное восприятие мира или напористость другого);
  - социальные, политические, профессиональные, религиозные различия и т.д.
-



---

**Коммуникативные барьеры** возникают на межличностном уровне: в сообщении отправителя, в обмене мнениями между отправителем и получателем, в выборе носителя (электронная почта, компьютер, официальная речь т.п.). Они зависят от индивидуальных особенностей участников коммуникации, от умения собеседников перекодировать мысли в слова, слушать и концентрировать внимание.

*В связи с этим выделяют такие барьеры, как: граница воображения, словарный запас отправителя информации, словарный запас получателя, его способность понимать значение слов, объем запоминания.*

---

# Виды коммуникаций

## Виды коммуникации:

- 1. **Внешние - коммуникации** между организациями и средой (например, с потребителями – через рекламу; с государственными органами – письменные отчёты, информация по финансовым вопросам и другие сведения).
- 2. **Формальные** – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями и осуществляются по формальным каналам. Делятся на:
  - **Вертикальные.** Информация передается с одного **уровня** на другой. В свою очередь вертикальные **коммуникации** подразделяются на восходящие и нисходящие. **Горизонтальные.** Осуществляются между подразделениями. Предназначаются для координации их деятельности.
- 3. **Неформальные.** Не следуют общим правилам организации и осуществляются по неформальным каналам, существующим в силу личных отношений между членами организации.

---

**Деловое общение** - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач.

Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

---

- 
- Известны "писанные" и "неписанные" нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и форма обхождения на службе называется деловым этикетом. Его основная функция - формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность.
-

---

**По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.**

- **Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.**

**К монологическим видам относятся:**

- - Приветственная речь;
  - - Торговая речь (реклама);
  - - Информационная речь;
  - - Доклад (на заседании, собрании).
-

---

## **Диалогические виды:**

- - Деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
  - - Деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
  - - Переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу.
  - - Интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
  - - Дискуссия;
  - - Собрание (собрание);
  - - Пресс-конференция.
  - - Контактный деловой разговор - непосредственный, "живой" диалог.
  - - Телефонный разговор (дистанционный), исключающий невербальную коммуникацию.
-

---

# PR-служба. Пресс-служба

## **Роль и функции PR-службы и пресс-службы организации.**

- **PR – это одно из основных средств маркетинговых коммуникаций, использующееся для установления и поддержания коммуникаций компании с ее целевыми аудиториями путем создания благоприятного имиджа организации.**
-

---

# Основные функции PR-отдела:

- Формирование благоприятного общественного имиджа компании;
  - Разработка системы приемов и методов, направленных на улучшение взаимопонимания компании и ее многочисленных аудиторий;
  - Реализация мер, направленных на устранение барьеров, препятствующих распространению положительной информации о компании, и излишних помех, возникающих в процессе коммуникации (ложные слухи);
  - Усиление влияния на получателей за счет снижения уровня недопонимания общественностью целей компании и путей их достижения;
  - Разработка системы мер в конфликтных и кризисных ситуациях;
  - Постоянное отслеживание ситуации, складывающейся в среде сотрудников самой компании, и разработка мер по ее контролю и оптимизации;
  - Создание яркого индивидуального образа компании;
  - Оптимизация взаимоотношений с органами государственной власти и др.
-



- 
- Система PR должна воздействовать на общественное мнение, для того чтобы сформировать, усилить или изменить его в отношении предлагаемого товара, услуги, имиджа фирмы.

**Общественное мнение** – это состояние массового сознания, заключающее в себе отношение к общественным событиям, к деятельности различных организаций или отдельных личностей.

---

# Деятельность PR-отдела можно разделить на несколько направлений

- Работа со СМИ: в рамках этого направления PR-деятельности проводятся пресс-конференции, брифинги, пресс-туры, рассылаются пресс-релизы, написание различных PR-текстов о фирме, подготовка руководства к интервью, формирование журналистского пула;
- Организация фирмой мероприятий событийного характера;
- Выпуск печатной продукции PR: ежегодные официальные отчеты о деятельности фирмы, корпоративный журнал, пропагандистский проспект;
- PR в интернете: организация собственной веб-страницы организации, рассылка пресс-релизов по электронной почте, передача информационных материалов через списки рассылки, издание собственных электронных газет, открытие на фирменных сайтах форумов, организация интернет-конференций по вопросам, интересующим коммуникатора.
- Другие средства PR: презентации, дни открытых дверей, фотовыставки.

---

# Основные черты PR:

- Широкий охват потребительской аудитории;
  - Достоверность;
  - Ориентированность на долговременную перспективу;
  - Многообразии применяемых форм;
  - Относительно невысокая средняя стоимость одного контакта с целевой аудиторией.
-

- 
- **Пресс-служба** — подразделение госучреждения, органа власти, суда, корпорации, крупной или средней фирмы, осуществляющее взаимодействие данной структуры с прессой и прочими СМИ.  
**Пресс-служба** - группа людей, занятая сбором информации, хранением, обработкой и распределением информации
-

---

# Задачи Пресс-службы

Пресс-служба решает две задачи:

- обеспечивает полноту и оперативность информации о деятельности представляемой ею организации;
  - создает оптимальные условия для работы (и отдыха) аккредитованных журналистов.
-

---

В зависимости от объема работ связи со СМИ могут выполняться следующими специалистами:

- пресс-специалистом (пресс-секретарем);
  - пресс-бюро;
  - отделом по работе с прессой;
  - пресс-службой или пресс-центром;
  - службой PR (непосредственно ее руководителем);
  - внештатным работником или внешней консультативной фирмой.
-

---

## **Тема 9. Планирование в организации: понятие и принципы. Методы планирования. План развития организации. Бизнес-план.**

Понятие и принципы планирования. Общие принципы планирования. Методы планирования. Стратегическое планирование: план развития организации. Основные цели и структура бизнес-плана. Оценка стратегии диверсифицированной компании.

---

---

**Планирование** в широком понимании представляет собой процесс выбора целей и решений, необходимых для достижения выбранных целей.

В более узком понимании планирование — это вид управленческой деятельности, способ оптимизации действия хозяйствующего субъекта.

---



---

## **Планирование должно ответить на 3 вопроса:**

- «Где мы находимся в настоящее время?»
  - «Куда мы хотим двигаться?»
  - «Как мы собираемся делать это?»
-

---

Анри Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действий.

- **1. Принцип единства** предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Система означает существование совокупности взаимосвязанных элементов и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования.

---

---

2. **Принцип участия** тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции.

3. **Принцип непрерывности** предполагает, что:

- процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;
  - разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.).
  - Второе из условий непрерывности планирования – постоянное следование планов друг за другом – компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания процесса планирования: фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до следующего периода.
-

- 
4. **Принцип гибкости** связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.
  5. **Принцип точности** означает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, которая совместима с определенной долей неизвестности.
-

---

Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности телерадиокомпании.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей **принято различать следующие методы планирования:** *нормативные, балансовые, бюджетные, экономико-математические, и другие.*

---

- 
- **Сущность нормативного метода планирования** финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребностей в оборотных средствах и т.д.
-

- 
- **Балансовый метод** заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.
-

---

## **Бюджетный метод (бюджетирование).**

Для организации системы анализа планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий. Система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

---



---

## **Экономико-математическое моделирование**

заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляется собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения

---

---

# Стратегическое планирование

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

---

---

## **План развития организации (на 1-5 лет).**

Содержит перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии, дает ответы на вопросы: какой ожидается спрос на товары и услуги организации; какие условия и климат необходимы в организации для создания новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта; каковы имеющиеся ресурсы для создания нового ТВ-продукта.

---

- 
- План развития – ориентир для разработки производных планов:** *плана диверсификации* (характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию).
- *Ликвидационный план* (показывает от каких элементов организация должна освободиться). *Плана научно-исследовательских работ* (включает мероприятия по разработке нового продукта и технологических процессов с учетом существующего спроса).
-

# Бизнес-план

**Бизнес план** - это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

- Правильно составленный **бизнес план** в конечном счете **отвечает на вопрос**: *стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?*
- Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты - это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее "подстелить соломку". Без бизнес плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока.

---

**Назначение бизнес-плана** в том, что он помогает руководителю решать следующие задачи:

1. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта;
  2. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;
  3. Обнаружить всевозможные "подводные" камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;
  4. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.
-

---

# Структура бизнес-плана

## **Структура составления бизнес плана:**

- \* Цель плана
  - \* Потребность в финансах, их предназначение и для каких целей они необходимы
    - \* Краткое описание бизнеса и его целевого клиента
    - \* Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов
  - \* Что именно должно вызывать доверие к вашему бизнесу (отчетные материалы, квалификация руководителя группы и т.д.)
  - \* Выдержки из основных финансовых предложений
-

---

Бизнес-план – это подробный и объемный документ, детально расписанный по всем пунктам, например:

- Источники и объем требуемых средств.
- откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам
- сроки возврата средств

Основные пункты финансового плана и оценка риска:

- Объем продаж, прибыль, себестоимость и т.д.
  - Риск и каким образом его можно избежать
-



---

## **Оценка стратегии диверсификации компании.**

**Диверсификация** – это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

---

---

В этом случае предприятие отделяется от исходных сфер деятельности и переходит к новым.

Используется для того, чтобы предприятие не стало слишком зависимым от одного рынка или товарной группы.

Причины:

- Стогнирующие рынки
  - Финансовые выгоды
  - Уменьшение риска
-

# 3 разновидности диверсификации

- **Стратегия концентрической диверсификации** базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых товаров, продуктов, услуг, *похожих* на товары, продукты, услуги предприятия. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых групп клиентов.
- **Стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, *отличной* от используемой. При этом новый товар или продукт должен быть ориентирован на прежних клиентов. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственных возможностей в производстве новых товаров, продуктов и услуг.
- **Стратегия конгломератной диверсификации** состоит в том, что предприятие расширяется за счет производства технологически *не связанных с прежней продукцией* новых товаров и продуктов, которые реализуются на рынках. Эта стратегия — одна из самых сложных стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов: компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых финансовых средств для внедрения инноваций, организации маркетинговых исследований, организации рекламной кампании и других факторов.

# Модели темпы роста-доля рынка.

ЗВЕЗДЫ	Вопросительные знаки
Денежные «дойные коровы»	«Дохлые» собаки

---

## **Тема 10. Стратегический менеджмент телекомпании. Основное понятие, виды деятельности, планирование.**

Задачи стратегического менеджмента.

Этапы стратегического планирования.

Базовые стратегии развития организации.

Методы стратегического анализа, SWOT-анализ. Определение конкурентного преимущества.

---

- 
- **Стратегическое управление** – управление, направленное на обеспечение наилучшего конкурентоспособного соответствия между организацией и внешней средой.
-

# Задачи стратегического

## МЕНЕДЖМЕНТА:

- 1. Решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, т. е. фактически определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить.
- 2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.
- 3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.
- 4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.
- 5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

- 
- Стратегический менеджмент рассматривают как совокупность взаимосвязанных процессов
-



---

# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Определение миссии организации
  - Определение целей организации
  - Анализ внешней среды организации
  - Анализ внутренней среды
  - Анализ сильных и слабых сторон организации , возможностей и угроз.  
SWOT-анализ
  - Анализ и выбор стратегии
  - Реализация стратегии
-

---

# Различия между СП и СМ

- **Различия между стратегическим планированием (СП) и стратегическим менеджментом (СМ)** в том, что СП фокусируется на принятии оптимальных стратегических решений, а СМ связан с достижением стратегических результатов.
  - СП – это управление планами, аналитический процесс, СМ – это управление результатами, организационный процесс.
  - СП – отвечает на вопрос «Что делать?» СМ – на вопрос «Как?» и «Кто это будет делать?».
  - **Главная задача СП** – наметить цель, которая должна быть достигнута по окончании рассматриваемого срока.
-

---

# Этапы стратегического планирования:

- Определение миссии и целей организации.
  - Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
  - Выбор стратегии.
  - Выполнение стратегии.
  - Оценка и контроль выполнения.
-

- 
- **Стратегия** – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели. ***Сущность стратегии*** в том, чтобы путем разработки комплексного плана, с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды повышать до предела эффективность управления достиганием конечных целей.
-

# Базовые стратегии развития организации:

- **Ограниченный рост** –Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При данной стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство удовлетворено положением компании, то, очевидно, далее оно будет придерживаться той же стратегии, т.к. это самый простой и наименее рискованный путь действий.
- **Рост** – эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.
- **Сокращение или стратегия последнего средства** – эта стратегия выбирается реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. Ее используют тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие действия не могут изменить эту ситуацию.
- **Комбинированная стратегия** – любое сочетание рассмотренных альтернатив: ограничение роста, роста и сокращения. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, активно работающие в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

# Методы стратегического анализа

- Управленческий анализ использует **внутреннюю** (учетную и внеучетную) и **внешнюю** информацию, поэтому применяемые в ходе аналитических процедур методы разнообразны и зависят, прежде всего, от направления анализа. Совокупность выбранных аналитиком приемов и способов, применяемых в определенной последовательности, при изучении бизнес деятельности составляют методику управленческого анализа.

# Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ - портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- функционально-стоимостной анализ;
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы — анализ трендов, факторный анализ, индексный метод, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.

# Метод SWOT –анализа.

- Анализ ситуации организации направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а так же сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.
- Аббревиатура SWOT составлена из первых букв английских слов:
  - Strength - Сила
  - Weakness - Слабость
  - Opportunity -Возможности
  - Threatening – угрозы
- **SWOT** – предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей. Далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.



- **Сильные стороны** предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у компании опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.
- **Слабые стороны** предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что компании пока не удается по сравнению с другими и ставит предприятие в неблагоприятное положение.
- **Возможности** - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.
- **Угрозы** - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

# Порядок проведения SWOT –

## анализа:

- Определение сегментов рынка – совокупности потребителей определенного товара с односторонними потребительскими предпочтениями.
- Определение ценности для потребителей каждого сегмента (перечень товара, сервисное обслуживание, имидж бренда и др.)
- Проектирование цепочки создания ценности (технология стратегического анализа издержек предприятия и создания потребительской ценности в сравнении с конкурентами)
- Определение конкурентов
- Сравнение с конкурентами или лидером сегмента.

# Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами:

- Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия мне нужно больше всего опасаться?

---

# SWOT –анализ 1 канал (Россия)

- **1. Единственной сильной стороной канала** является то, что еще существуют передачи, созданные много лет назад: КВН, «Что? Где? Когда?»

Спасают канал такие профессионалы, как Гордон и Познер с их программами, а также передачи "ДОстояние РЕСпублики", "Модный приговор", "Давай поженимся"...

---

---

# SWOT –анализ 1 канал (Россия)

- **Слабые стороны одновременно являются угрозами.** Пример - очень яркий и показательный - "Пусть говорят". Эта передача приучила занимать свободное время копанием в грязном белье известных людей, осуждением их без серьезных на то оснований. *Телезрители привыкают к поверхностным оценкам и суждениям, всеобщему отрицанию и потребительству.*

**Слабыми сторонами и угрозами можно считать скатывание к развлекательному ТВ на уровне «ниже плинтуса» и нагнетанию негатива на экране.**

---

- 
- среди сильных сторон Первого уже тот факт, что при настройке программ, люди по привычке настраивают кнопку №1 - первой. Всякий раз, включая телевизор, вы начинаете листать каналы с "первой страницы".
  - Среди угроз для "Первого канала" возможно выделить тот факт, что очень скоро большая часть телезрителей, относящихся к креативной молодежи уйдет смотреть "Дождь" и другие телевизионные каналы. Раз кнопка №1 всегда включается первой, то вероятно, это должен быть **универсальный канал**.
-

# Определение конкурентного преимущества.

- **Конкурентные преимущества** – это такие **характеристики** продукции предприятия, которые позволяют ему опережать **конкурентов** по показателям рентабельности и устойчивости его рыночной позиции.
- Конкурентные преимущества **формируются** как материальными, так и неосязаемыми **активами** предприятия и проявляются в более высоком качестве предлагаемых рынку товаров и услуг. Это может быть оборудование, позволяющее экономить затраты, торговые марки на технически прогрессивную продукцию, права собственности на программы, материалы, высококлассные кадры и т. д.

# Модели темпы роста-доля рынка

## SWOT-АНАЛИЗ

ЗВЕЗДЫ	Вопросительные знаки
Денежные «дойные коровы»	«Дохлые» собаки



---

# Тема 11. Лидерские качества руководителя

- Лидерство и власть, виды власти. Теория лидерских качеств. Контроль и этика в менеджменте. Самоменеджмент.
-

---

# Лидерство –

- это процесс направления поведения других людей с целью достижения общих целей.
  - Лидерство – это оказание влияния на людей таким образом, чтобы они достигали результатов, демонстрируя при этом стандарты и качество работы выше своего обычного уровня. И причем, чтобы они делали это с желанием.
-

---

# Личные качества лидера

- Атрибуты лидера – это внутренние, личные качества, являющиеся составными частями эффективного лидерства. Эти атрибуты включают в себя широкий спектр характеристик, таких как система ценностей, характер, мотивы, привычки, характерные черты, сферы компетентности, стиль, поведение и умения и т.д.
-

---

# Роль, задача, ответственность и источник силы лидера

- **Роль** лидера – создать последователей
  - **Задача** лидера – совершить конструктивные и необходимые перемены
  - **Ответственность** лидера – совершить перемены таким образом, чтобы они соответствовали долгосрочным целям всех игроков.
  - **Источник силы** лидера – доверие, которое строится на фундаменте искреннего служения последователям.
-

---

# Эмоциональная задача лидера

- Исследования показывают, что 2/3 основных знаний и умений, необходимых сегодня эффективному лидеру, относятся к сфере эмоциональной компетенции.
  - Великие лидеры приводят людей в движение с помощью эмоций.
  - Лидер должен направлять эмоции своей команды. Если управлять эмоциями позитивно, люди начинают проявлять свои лучшие способности. Вдохновляя людей, вызывая в них резонанс, они начинают работать с увлечением, демонстрируя свои высшие качества.
  - Чтобы заставить эмоциональный фактор работать, лидер должен обладать высокой эмоциональной компетентностью (ЭК), определяющей умение управлять как своими эмоциями, так и эмоциями других людей
-

- Прежде всего компании нужны хорошие корпоративные лидеры Прежде всего компании нужны хорошие корпоративные лидеры. Великие лидеры вдохновляют Прежде всего компании нужны хорошие корпоративные лидеры. Великие лидеры вдохновляют и мотивируют Прежде всего компании нужны хорошие корпоративные лидеры. Великие лидеры вдохновляют и мотивируют своих последователей, придают людям уверенности в себе, способствуют их

# Ключевые качества современного лидера.

- **Видение.**

Настоящий лидер должен уметь смотреть вперёд. Он должен уметь предвидеть будущее и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к цели.

- **Мотивация.**

Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду. В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что выход существует. Лидер должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию.

- **Распознавание слабых сигналов (чувствительность).**

Современный мир — мир перемен. Лидер должен быть внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде. Умение получать обратную связь и быстро реагировать, упреждать — значит быть на полшага впереди всех.

- **Гибкость в поведении.**

Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями поведения. К каждому человеку должен быть свой подход, важно его не только найти, но и провзаимодействовать с ним, учитывая свои и его интересы, действовать из позиции выигрыш-выигрыш, где обе стороны получают взаимную выгоду.

---

# Наиболее важные лидерские качества:

- целеустремлённость,
  - внутренняя целостность,
  - системность мышления,
  - любознательность,
  - активность, инициативность,
  - желание большего,
  - организованность,
  - последовательность,
  - коммуникабельность,
  - создание доверия,
  - самообладание,
  - смелость,
  - умение говорить, убеждать,
  - умение слышать и слушать
-



- 
- И, конечно, одной из важнейших характеристик лидера может служить реализация всех этих навыков и умений в **поведении**. Любое слово должно воплощаться в действиях и поступках. Если лидер много говорит и мало делает, доверие к нему резко падает.
  - Один из критериев, определяющих лидера, — это наличие последователей или сплоченной команды, способной поддержать лидера в его устремлениях и начинаниях. *«Скажи, кто твоя команда, кто те люди, которые следуют за тобой, и я скажу, кто ты.»* Лидер не может существовать без поддержки и команды. Умение найти настоящую команду и людей, на которых можно опереться, характеризует настоящего лидера
-

---

# Лидерские ступени

- Лидером не рождаются, лидером становятся. Согласно современным исследованиям, лидерский потенциал есть у каждого — вопрос в том, каким образом его можно развивать и до каких пределов. Вообще говоря, существуют лидеры совершенно разных форматов. А рост лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства. Вот эти ступени лидерского роста:
-

---

# Ступени лидерского роста

- **Внутреннее лидерство.** Это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.
-

---

# Ступени лидерского роста

- **Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство).** Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нём временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируется необходимостью, чем возможностью. Например, в экстремальной ситуации, когда сам контекст диктует необходимость появления лидерских качеств. Если не я, то кто? Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.
-

---

# Ступени лидерского роста

- **Командное или тактическое лидерство (макролидерство).** Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.
-

---

# Ступени лидерского роста

- **Системное или стратегическое лидерство (металидерство).** Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет.
-

- 
- Ещё в 1992 году профессор гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник охарактеризовал **разницу между лидерами и менеджерами** (управляющими). Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и неопределенности, менеджеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы ещё до того, как сами поняли её смысл.
-

# Сравнительные характеристики управляющих и лидеров по работам А. Залезника:

<b>Менеджеры /управляющие</b>	<b>Лидеры</b>
<p>Получают свою должность Принимают и поддерживают статус-кво Стремятся к предсказуемости и порядку Реализуют цели Организуют дела по реализации события Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур</p> <p>Мотивируют персонал Избегают рисков Разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения</p>	<p>Берут на себя руководство Бросают вызов статус-кво Стремятся к переменам Формируют Видение Создают события Действуют за пределами принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур</p> <p>Вдохновляют людей Идут на риск Разрабатывают концепции и стратегии</p>



# Стили лидерства (лидерство и власть, виды власти)

- В современной теории управления приняты различные классификации управленческих стилей. Но по опыту уместным выделять два самых распространённых и наиболее точно описывающих ситуацию стиля: **демократический и авторитарный**. Для демократического стиля лидерства можно считать характерным делегирование полномочий и частичную передачу ответственности за принятие решений команде. Для авторитарного — полный контроль над ситуацией, окончательное принятие решений остаётся за руководителем, руководство централизованно. Для того чтобы понять, какой стиль является более эффективным, полезно сравнить их характеристики.

# Коммуникация, взаимодействие (пример)

<b>Демократическое лидерство</b>	<b>Авторитарное лидерство</b>
<p>Больше доверия внутри команды</p> <p>Дискуссия на равных, есть возможность открыто высказывать собственную точку зрения</p> <p>Качественная и свободно озвучиваемая обратная связь</p> <p>Избыток информации разного качества</p> <p>Обратная связь руководству доступна</p>	<p>Меньше доверия внутри команды</p> <p>Высокая зависимость от руководителя, замалчивание</p> <p>Дефицит обратной связи, сильная критичность</p> <p>Недостаток информации</p> <p>Затруднена обратная связь от сотрудников к руководству</p>

---

# Контроль и этика в менеджменте

- Этику можно определить как совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей. Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий.
  - Этика **менеджмента** связана с внутренними, усвоенными ценностями, которые стали убеждениями. Как известно, ценности формируют корпоративную культуру. Поэтому можно сказать, **что этика менеджмента** основывается на корпоративной культуре. Этика **менеджмента** определяет социальную приемлемость тех или иных действий и решений.
-

---

# Самоменеджмент

- это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:
    - — решить, чего вы хотите достичь;
    - — создать собственное видение успеха;
    - — использовать метод «больших скачков»;
    - — верить, что успех придет;
    - — сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
    - — не падать духом при неудачах.
-

# правила и функции самоменеджмента

- **1. Постановка цели.** Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда работник хочет прийти и куда он попасть не хочет (но куда его хотят привести другие). Стоит устанавливать краткосрочную цель, согласованную с достижением долгосрочной глобальной цели.
- **2. Планирование.** Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени.
- **3. Принятие решений.** Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы и распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущихся необходимыми дела.
- **4. Реализация и организация.** Допускает составление распорядка дня и организацию трудового процесса с целью достижения поставленной цели. Организация своего рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот».
- **6. Контроль.** Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса.
- **7. Информация и коммуникация.** На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, с которым ему приходится разбираться. Для того чтобы экономить свое время, руководителю необходимо разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации.

---

# Тема 12. Принятие управленческих решений.

- Классификация управленческих решений. Методы управленческих решений: «мозговой штурм», «номинальной групповой техники», «текущий контроль», «итоговый контроль». Полномочия и ответственность: централизация и делегирование.
-

---

# Управленческое решение

- — это **выбор**, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, и направленный на достижение целей организации). **Принятие решений является основой управления.** Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.
-

---

# Классификация управленческих решений.

- интуитивные решения;
  - решения, основанные на суждениях;
  - рациональные решения.
-



---

# Интуитивные решения

Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор.

---

# Решения, основанные на суждениях

- Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.
- Суждение как основа управленческого решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому покорению.
- Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет.

---

# Рациональные решения

- основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.



---

# Метод

- (от греч. *méthodos* — путь исследования или познания, теория, учение) - совокупность приёмов или операций практического или теоретического освоения действительности, подчинённых решению конкретной задачи. Таким образом, **метод принятия управленческого решения** - это совокупность приемов или операций, подчиненных задаче принятия управленческого решения в целях разрешения управленческой проблемы.
-

---

# Этапы принятия управленческих решений:

- 1. диагностика проблемы.
  - 2. выявление альтернатив.
  - 3. выбор альтернатив.
  - 4. реализация решения.
-

---

# Метод мозгового штурма

- подразумевает получение решения как продукта коллективного творчества специалистов в ходе заседания, проводимого по определенным правилам, и последующего развернутого анализа его результатов.
-

---

# Мозговой штурм состоит из следующих **этапов**:

- подготовительный – разработка проблемы для рассмотрения,
  - генерирование идей – процесс предложения своих идей участниками мозгового штурма,
  - заключительный – анализ и оценка идей.
-

---

# успех проведения мозгового штурма

- отсутствие всякой критики,
  - равноправие участников мозгового штурма,
  - свобода ассоциаций и творческого воображения,
  - обязательная фиксация всех высказанных идей,
  - время для инкубации.
-



---

# В организации мозгового штурма участвуют следующие лица

- руководитель – излагает проблемы и несет ответственность за выполнение решений;
- ведущий – направляет работу;
- идеологи – все остальные участники.

Группа «идеологов» делится на генераторов идей (людей, обладающих богатым творческим воображением и фантазией) и экспертов (людей с аналитическим складом мышления, квалифицированных специалистов). Эксперты не принимают участие в поиске решений. Они их затем оценивают.

---

# Метод номинальной групповой

## техники

- Построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других.
- Затем каждый участник докладывает суть своего проекта.
- Представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей.

---

# Метод номинальной групповой техники

- Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.  
Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.
-

---

# Метод текущего контроля.

- Во многих случаях, считается, что управленческие решения не выполняются по вине исполнителей, поэтому основной упор делается на контроль за исполнением управленческих решений. Практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.
  - *Контроль* – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых управленческих решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины.
-

# Метод текущего контроля.

- *Процесс контроля* – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых управленческих решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие:
  - - содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля;
  - -организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется контроль;
  - -технологическая, т.е. как контроль осуществляется

# *Текущий контроль*

- осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект — подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации

---

# *Итоговый контроль*

- фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:
-

# Функции итогового контроля

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;
- способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.



---

# Полномочия и ответственность: централизация и делегирование.

- От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации.  
*Централизация* означает концентрацию задач управления, а *децентрализация* — разделение задач по определенным признакам.
-

- 
- **Делегирование полномочий** – передача права своим подчиненным принимать руководящие решения и осуществлять определенные действия. Делегирование полномочий позволяет руководителю с большей эффективностью использовать свое время.
-

# Делегирование

- является ключевой деятельностью менеджера. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями.
- Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей.
- Делегирование способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно влияет на мотивацию труда сотрудников.
- Для того чтобы успешно осуществлять делегирование, необходимо подобрать нужных сотрудников, четко распределить сферу ответственности, координировать выполнение порученной задачи и осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, пресекать попытку обратного или следующего делегирования.
- Не менее важно стимулировать и консультировать подчиненных, давать им оценку

- 
- **Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение цели, руководство сотрудниками, задача высокой степени риска.**
-

---

# Всю работу, которую поручают

## ПОДЧИНЕННЫМ, МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА:

- 1) подготовительная работа, где происходит сбор сведений;
  - 2) рутинная работа, не требующая особых навыков, но на которую затрачивается очень много времени. Выполняя такую работу, исполнитель не принимает серьезных решений;
  - 3) специализированная работа, предполагающая наличие особых навыков. Все полномочия, связанные с выполнением такой работы, делегируются, так как один человек не в состоянии хорошо выполнить много видов такой деятельности (правовое обеспечение работы предприятия, маркетинговые исследования и бухгалтерский учет).
  - Власть может сосредотачиваться в одних руках, а может рассредоточиваться в разных направлениях.
-

---

# Централизация власти –

- – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.
-

---

# Децентрализация власти

- – передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.
-

---

## Тема 13. Человеческие ресурсы в телекомпании.

### Мотивация персонала

- Понятие трудовые ресурсы. Структура персонала. Требования для успешного формирования и управления персонала. Квалификационные требования к персоналу. Собеседование. Сущность функции мотивации. Теории мотивации: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг. Пять основных методов мотивации.
-



# Трудовые ресурсы

- – это люди трудоспособного возраста, как занятые, так и не занятые в хозяйственной деятельности. В Беларуси это мужчины от 16 до 62 лет и женщины от 16 до 57 лет. Трудовой коллектив – это группа людей, работающих на одном предприятии, объединенная общими целями и принципами работы.
- *Трудовые ресурсы* – это совокупность всех людей, работающих на телекомпании.
- *Персонал компании* – это все люди, работающие по найму, за исключением руководства.
- *Кадры* – это работники, официально числящиеся в штате.

# Структура персонала включает в себя

- классификацию по профессиям - представители творческих подразделений (ведущий, продюсер, редактор, оператор и др.), так и руководители функциональных отделов (экономист, юрист и др).
- возрасту
- формам и системе оплаты труда
- стаж.
- Персонал подразделяется на две категории:
- 1. Рабочие – создают материальные ценности или услуги производственного характера (изготовление декораций, гримеры, водители и т.д.)
- 2. Служащие – это работники, занимающиеся преимущественно умственным трудом (администрация, специалисты).
- Структура персонала характеризуется профессиональным и квалификационным составом и компетентностью.

- 
- **Профессия** (специальность) – это совокупность знаний и умений, приобретенных человеком в процессе специальной подготовки и позволяющий выполнять определенный уровень работ.
  - **Квалификация** – это объем знаний, позволяющих выполнять определенный уровень работ.
  - **Компетентность** – это степень приобретенных человеком профессиональных качеств.
-

# Условия успешного управления человеческими ресурсами:

- четкость и достижимость поставленных целей;
- глубина, объективность и комплексность анализа воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организацию в целом;
- ясность и взаимосвязанность планов работы организации, а также обеспеченность их всеми видами ресурсов;
- соответствие уровня квалификации персонала выполняемой работе;
- совместное участие предельно большого количества сотрудников в разработке и реализации стратегических планов;
- высокое качество контроля реализации стратегического плана и требований оценки его социально-экономической эффективности;
- внедрение и использование современных средств труда и технологий;
- делегирование полномочий, создание гибких условий труда.

- 
- Необходимо обогащать труд, особенно создавать социально-психологический климат, недостаток которого способствует формированию высокой степени конфликтности между сотрудниками.
-

# Квалификационные требования к персоналу

- На любом предприятии должна быть согласованная кадровая политика, которая занимается системой набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров.
- В процессе подбора соответствующего человека на определенную должность всегда могут возникнуть некоторые трудности.
- Большую опасность для организации составляет неинформированность человека, который занимается подбором кадров и может просто не знать, какой конкретно требуется специалист. **Это делает процесс отбора неэффективным и ведет к большим потерям.**

# Формирование кадрового состава

Первоначально при формировании кадрового состава основополагающими являются следующие показатели:

- 1) численность работников, в которой нуждается предприятие в настоящее время;
- 2) состав работников по характеру выполняемой работы;
- 3) состав работников по социально-демографическим признакам;
- 4) квалификация и компетентность работника. Подбор человека на определенную должность – это многоэтапный процесс, который требует от работника службы персонала обширных знаний той сферы деятельности, для которой осуществляется подбор персонала. Как и при осуществлении какого-либо другого вида деятельности, всегда существует вероятность совершения ошибки – неэффективного отбора.
- Эффективный отбор – это отбор персонала, выбранного на замещение определенной вакансии, отвечающего необходимым квалификационным требованиям.
- Залогом эффективного отбора является определение характеристик работы, которым должен полностью соответствовать человек, претендующий на данную вакансию.

# Квалификационные требования

это совокупность требований, которым должен соответствовать работник: физические данные; интеллект; способности; квалификация; интересы; характер (должностная инструкция).

- Физические данные включают информацию о росте человека, телосложении, состоянии здоровья, речевые характеристики кандидата, пол.
- Данные о квалификации содержат сведения об уровне образования, наличии какой-либо квалификации, необходимой конкретной профессиональной подготовке, наличии других навыков и знаний.
- Интеллект рассматривается с точки зрения уровня умственных способностей, определяемого с помощью предлагаемых тестов.
- Способности можно рассматривать с разных позиций. Могут быть технические способности, математические, умение общаться, аналитические навыки.
- Характер оценивается с точки зрения наличия определенных черт, которые могут помочь достичь успеха.
- Все требования должны быть конкретными, чтобы можно было сразу составить полное представление о кандидате на вакантную должность.



---

При рассмотрении каждого параметра надо определить что является:

- существенным – минимум, которым должен обладать кандидат на определенную должность
  - желательным – реальным уровнем, необходимым предприятию для достижения цели.
  - противопоказанным – перечень недостатков, неприемлемых для предприятия.
-

---

# Собеседование

- **встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу.**
  - **Цель собеседования** — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы.
-

---

# Документы, которые могут понадобиться на собеседовании

- резюме в двух экземплярах
    - паспорт;
    - диплом об образовании с вкладышем;
    - дипломы о дополнительном образовании, сертификаты об окончании курсов, удостоверения и т.п. (не следует брать с собой документы, не имеющие отношения к должности, на которую Вы претендуете).
-

## Характерные вопросы, задаваемые в ходе собеседования:

- почему Вы ушли (решили уйти) с последнего места работы; где Вы сейчас работаете?
- почему Вы хотите работать именно в нашей компании?
- какую пользу Ваша деятельность как сотрудника может принести нашей компании?
- назовите свои самые большие достоинства и слабости как сотрудника;
- назовите Ваши самые большие достижения как специалиста; были ли у Вас неудачи в профессиональной деятельности, и какие они?

---

# Поведение на собеседовании

- Готовьтесь давать правдивые ответы на вопросы на собеседовании (в ходе интервью или после ложь обязательно всплывёт). При ответе на вопрос: «Почему Вы решили сменить работу?» — не следует давать негативные отзывы о коллегах и руководителях, ограничьтесь нейтральными высказываниями: отсутствие возможностей для профессионального роста, нерегулярность в получении денежного вознаграждения, удалённость от дома, неудобный график работы и т.п.
-

- 
- Отвечая на вопрос, старайтесь не говорить более 2-3 минут. Этого времени вполне хватит, чтобы в целом осветить наиболее важную информацию по самому сложному вопросу. Односложные ответы «да» и «нет», тихий голос создадут впечатление вашей неуверенности в себе, неумении объяснить свою точку зрения.

Если вас попросят рассказать о себе, не следует пускаться в пространные разговоры о своей автобиографии. Тем более, недопустимо отвечать, что в резюме уже всё написано. Расскажите о своем образовании, осветите опыт работы. Это продемонстрирует лишний раз ваши профессиональные навыки и качества

---

- 
- Если вас интересует возможность карьерного роста, то важно суметь правильно задать этот вопрос. Имейте в виду, что вас приглашают в компанию на конкретную должность, на решение определенного круга задач. Не все должности предусматривают карьерный рост. Кроме того работодателям сложно обсуждать этот вопрос, не зная ваших возможностей и способностей. Тем не менее, вполне уместно узнать у работодателя, практикуется ли в компании ротация кадров, существуют ли в отдаленной перспективе возможности роста с данной позиции и обязательно спросить, что для этого нужно (дополнительное образование, курсы повышения квалификации, наработка опыта или что-то еще).
  - Узнайте, какие программы по обучению или повышению квалификации сотрудников существуют в компании. Тогда вы будете выглядеть серьезным и целенаправленным человеком. А это еще один плюс в вашу пользу.
-

# Сущность функции мотивации

- заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.
- *Мотивацию в организации* можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой — это самопобуждение.
- Чтобы разобраться в этой двойственной природе мотивации, важно понять, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует прежде всего выделить **стимулы и мотивы**.
- **Стимул** понимается как внешняя причина, побуждающая людей к деятельности, а **мотив** выступает как внутренняя побудительная сила.



- 
- **Основная идея содержательных теорий мотивации** – определение внутренних побуждений (потребностей), заставляющих людей действовать установленным способом. Представители теории Абрахам Маслоу, Дэвид Мак-Келланд, Фредерик Герцберг.
  - Иерархия потребностей А.Маслоу (1942-43)

Основана на экономических принципах и принципах этической психологии

---

# Пирамида Маслоу



# Иерархия приобретенных потребностей Дэвида Мак-Келланда

- Выделяет три вида потребностей:
  - в успехе (стремление достигнуть цели более эффективно, чем раньше); будучи уверенными в успехе, люди берут на себя персональную ответственность
  - в причастности (поиск и установление хороших отношений с окружающими); для обеспечения потребности нужны хорошие коммуникации, информация и т.д.
  - во власти (стремление оказывать влияние на поведение людей и брать на себя ответственность за них); речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, таланта и т.д.

---

# Двухфакторная модель Фредерика Герцберга (2-я половина 1950-х)

- Потребности:
    - мотивирующие (признание, успех, продвижение по службе, возможность совершенствоваться)
    - гигиенические (условия труда, зарплата, социально-психологический климат на предприятии, стиль руководства на предприятии и т.д.)
-

# Пять основных методов мотивации

- **Административные** – приказы, распоряжения, указания, постановления.
- **Экономические** - заработная плата, прямое материальное вознаграждение, социальные выплаты, штрафы.
- **Социально-психологические** – соревнование, установление стандартов поведения и стандартов производительности труда в различных областях деятельности предприятия; проведение конкурсов, работу кружков качества, поощрение передовиков производства, празднование успешного завершения важных для организации работ.
- **Убеждение** - представляет собой активное воздействие на сознание и чувства людей. Умело его используя, можно изменить мировоззрение, эмоциональное состояние и мотивы, определяющие поведение человека.
- **Познавательные** - опора на жизненный опыт; познавательный интерес; создание проблемной ситуации; побуждение к поиску альтернативных ситуаций; выполнение творческих заданий; «мозговая атака»; развивающаяся кооперация.

---

# Тема 14. Конфликт в коллективе.

## Управление конфликтами

- Понятие конфликта. Конструктивный и деструктивный конфликт. Типы конфликтов. Способы разрешения конфликтов. Понятие стресс. Разновидности стресса.
-

---

# Предмет конфликта

- - объективно имеющаяся или кажущаяся проблема, которая служит причиной противоборства между сторонами (проблема власти, взаимоотношений, первенства сотрудников, их совместимости). Когда каждая сторона делает все, чтобы **была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.**
-

---

# *Конструктивным конфликт и Деструктивный конфликт*

- *Конструктивным конфликт* бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей - источник развития).
  - *Деструктивный конфликт* возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жёстко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнёра, дискредитируя и унижая его.
-



---

# Причины конструктивных конфликтов:

- - неблагоприятные условия работы;
  - - несовершенная система оплаты труда;
  - - недостатки в организации труда;
  - - неритмичность работы;
  - - сверхурочные работы;
  - - упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причём не по его вине);
  - - несоответствие прав и обязанностей;
  - - отсутствие чёткости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
  - - низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины.
-

---

# Положительное разрешение конструктивного конфликта

- - это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти - объективные, отражающие несовершенство организаций управления, то устранение их означает усовершенствование самой организации.
-

---

# Деструктивные конфликты

- порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относят неправильные действия руководителя и подчинённых, а также психологическая несовместимость отдельных людей.
-

---

В зависимости от того, кто выступает в качестве оппонента (наше внутреннее «я», другой человек, группа и т. д.), различают четыре типа конфликтов:

- 1. Внутриличностный.
  - 2. Межличностный.
  - 3. Конфликт между личностью и группой.
  - 4. Межгрупповой конфликт.
-

- 
- **Внутриличностный конфликт** — столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных интересов, мотивов, потребностей и т. п. у одного и того же человека.
  - **Внутриличностный конфликт** выражается в сомнениях человека, неудовлетворенности собой и своей жизнедеятельностью. Он часто возникает тогда, когда человеку приходится «играть» несколько несовместимых ролей
-

- 
- **Конфликт между личностью и группой** может возникнуть тогда, когда личность займет позицию, отличную от позиции группы

**Межгрупповой конфликт.** - Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

---

---

# Способы разрешения конфликтов.

- 1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.
  - 2. Изучить, насколько это возможно, мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.
  - 3. Изучить существовавшие ранее до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта.
  - 4. Определить истинную причину возникновения конфликта.
  - 5. Изучить намерения, представления конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта.
-

# Способы разрешения конфликтов.

- 6. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.
- 7. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые: а) были бы адекватны характеру причин; б) учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт; в) носили бы конструктивный характер; г) соответствовали бы целям улучшения межличностных отношений и развитию коллектива.
- 8. оценка эффективности приложенных усилий – по ее результатам делается вывод о степени ликвидации проблемы и необходимости повторных действий.



---

# Понятие стресса.

- **Стресс** (от англ. давление, напряжение) — это ответная реакция организма человека на перенапряжение, негативные эмоции или просто на монотонную суету. Во время стресса, организм человека вырабатывает гормон адреналин, который заставляет искать выход. Стресс в небольших количествах нужен всем, так как он заставляет думать, искать выход из проблемы, без стресса вообще жизнь была бы скучной. Но с другой стороны, если стрессов становится слишком много, организм слабеет, теряет силы и способность решать проблемы.
-

# Симптомы стресса:

- Постоянное чувство раздраженности, подавленности, причем порой без особых на то причин.
- • Плохой, беспокойный сон.
- • Депрессия, физическая слабость, головная боль, усталость, нежелание что-либо делать.
- • Снижение концентрации внимания, затрудняющее учебу или работу. Проблемы с памятью и снижение скорости мыслительного процесса.
- • Невозможность расслабиться, откинуть в сторону свои дела и проблемы.
- • Отсутствие интереса к окружающим, даже к лучшим друзьям, к родным и близким людям.
- • Постоянно возникающее желание поплакать, слезливость, иногда переходящая в рыдания, тоска, пессимизм, жалость к себе любимому.
- • Снижение аппетита – хотя бывает и наоборот: чрезмерное поглощение пищи.
- • Нередко появляются нервные тики и навязчивые привычки: человек покусывает губы, грызет ногти и т. п. Появляется суетливость, недоверие ко всем и к каждому.

## Существует достаточно большое количество разновидностей стрессов.

- **Хронический стресс** предполагает наличие постоянной (или такой, что существует длительное время) значительной физической и моральной нагрузки на человека (длительный поиск работы, постоянный успех, выяснение отношений), в результате которой его нервно-психологическое или физиологическое состояние является чрезвычайно напряженным.
- **Острый стресс** - состояние человека после события или явления, в результате которого он потерял психологическое равновесие (конфликт с начальником, ссоры с близкими людьми).

- 
- **Физиологический стресс** возникает от физической перегрузки организма и воздействия на него вредных факторов окружающей среды (высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).
  - **Психологический стресс** является следствием нарушения психологической устойчивости личности из целого ряда причин: оскорбленного самолюбия, работы не соответствующей квалификации.
-

- 
- Кроме того, такой стресс может быть результатом психологической перегрузки лица: выполнение слишком большого объема работ и ответственности за качество сложной и длительной работы. Вариантом психологического стресса является эмоциональный стресс, который возникает в ситуациях угрозы, опасности, обиды.
-

- 
- **Информационный стресс** возникает в ситуациях информационных перегрузок или от информационного вакуума.
  - Кроме того, на сегодня выделяют так называемый «**менеджерский тип стресса**», он обусловлен многими факторами, связанными с деятельностью менеджеров и их взаимоотношениями с людьми в условиях сложных рыночных отношений.
-

---

Тема 15. Характеристика менеджмента аудиовизуальных СМИ:  
управление проектом, управление качеством продукции, управление  
рисками. Инновационный менеджмент. Организационная культура.  
Корпоративная культура

- Понятие управление проектом. Участники проекта. Категории качества продукции. Управление рисками в организации: поиск внешней и внутренней информации. Основная задача инновационного менеджмента. Принципы управления инновациями. Понятие организационная культура. Классификация организационной культуры. Ценность корпоративной культуры. Стадии развития корпоративной культуры.
-

---

# Управление проектами

- - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.
-



# Выделяют следующих участников проекта

- **инициатор** – выдвигает основную идею и инициативу; часто это заказчик, но может быть любой человек.
- **заказчик** – физическое или юридическое лицо, заинтересованное в достижении цели проекта и его результатах; он определяет требования, выделяет средства на разработку, заключает договор с его участниками. (генеральный продюсер)
- **руководитель проекта** – человек, управляющий командой, несущий ответственность за выполнение перед заказчиком, (исполнительный продюсер).
- **команда проекта** – группа участников, работающих под началом руководителя проекта, занимающаяся исполнением заказа. Члены команды должны иметь соответствующий профессиональный уровень (авторы телепрограммы).

---

# Качество –

- это совокупность характеристик объекта (передачи), их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.
-

# В теории управления качеством продукции выделяют следующие категории

- **1. объект управления** – качество продукции (как вся совокупность свойств, так и определенная их часть или отдельное свойство)
- **2. цель управления** – поддержание качества передачи в соответствии с поставленными целями, затратами, требованиями безопасности.
- **3. субъект управления** – управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить качество (съёмочная группа).
- **4. методы и средства управления** – способы, которыми руководство воздействует на телепроизводство с целью достижения требуемого качества.

---

# Понятие риска

- Предпринимательская деятельность тесно связана с понятием риск. Для успешного существования в условиях конкуренции необходимо решаться на внедрение технических новшеств и на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Поэтому **необходимо** правильно **оценивать степень риска** и уметь управлять риском, чтобы добиваться более эффективных результатов на рынке.
-

---

# Основные понятия:

- **Риск (risk)** - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.
  - **Управление рисками** - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.
-

---

# Понятие риск

- Уровень риска деятельности организации выше, если в ней недостаточно развита система коммуникаций. Поэтому следует собрать всю доступную информацию – первичную и вторичную (ранее собранные сведения).
  - Получить **внутреннюю информацию** (когда внешняя недоступна) можно из архива организации, приказов, отчетов. **Внешнюю информацию** получают из окружающей среды – с выставок, ярмарок, из рекламы, публикаций, Интернета.
-

---

# Понятие риск

- Система управления риском прежде всего предполагает их **оценку**, результаты которой позволяют в дальнейшем выбрать наиболее оптимальный способ снижения рисков.
-

---

# пути снижения рисков

- приобретение дополнительных фирм, компаний с хорошо налаженной системой внедрения новых технологий;
  - привлечение внешних конкурентов-экспертов с узкой специализацией;
  - внедрение нововведений; максимальное использование прошлого опыта;
  - диверсификация;
  - лимитирование; страхование; страхование ответственности; резервирование средств и т.д.
-



---

## Например, телекомпания может быть полностью незащищена от таких видов рисков как:

- имущественные риски,
- инфляционные риски,
- риски изменения конъюнктуры рынка,
- недостаточно снижены риски неисполнения договоров,
- возникновения дебиторской задолженности,
- возникновения непредвиденных потерь и т.д.

Причинами такого положения является отсутствие страховой культуры, опыта и специалистов по управлению рисками, нестабильность экономической и политической ситуации. **Основным моментом является отсутствие системы наблюдения, прогнозирования и управления рисками.**

---

---

# Инновационный менеджмент

- - это одно из направлений стратегического менеджмента, которое определяет основные направления в научно-технической и производственной деятельности предприятия, в области разработки и внедрения новой продукции, совершенствования уже существующей и снятия с производства и реализации устаревшей.
-

---

# Принципы управления инновациями

## **Инновационный менеджмент разрабатывается на основе**

- маркетинговых исследований,
- финансового анализа,
- анализа структуры персонала,
- внутренней культуры и имиджа фирмы.

На основе этих данных определяются приоритетные направления деятельности на рынке и создаются новации (идеи), затем с помощью новых разработок и технологий создаются новый продукт, т.е. инновации.

---

---

# Задачи инновационного менеджмента

- Планирование инновационной деятельности организации;
    - формулирование миссии (ориентация деятельности организации на инновации)
    - определение стратегических направлений инновационной деятельности и постановка целей в каждом из них
    - выбор оптимальной для каждого направления инновационной стратегии развития
  - Организация инновационной деятельности;
  - Мотивация участников инновационной деятельности;
  - Систематическая оценка результатов инновационной деятельности;
  - Рациональное использование всего нового
-

---

# Понятие организационная культура

- Современный менеджмент рассматривает **организационную культуру** как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.
-

---

## Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
  - атмосфера или социальный климат в организации;
  - доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.
-

---

# Организационная культура выполняет две основные функции:

- • *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
  - • *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде
-

---

# Элементы организационной культуры

- • *Поведенческие стереотипы*: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.
  - • *Групповые нормы*: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
-



---

# Элементы организационной культуры

- • *Провозглашаемые ценности:* артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).
  - • *Философия организации:* наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
-

---

# *Правила игры*

правила поведения при работе в организации;  
традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации;  
«заведенный порядок».

---

---

## *Организационный климат:*

- :чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
-

---

## *Существующий практический опыт:*

- методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации
-

---

# Классификация организационной культуры.

- **Культура власти** – культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.
  - • **Ролевая культура** – культура, в которой деятельность сотрудников организации детально формализована и стандартизирована. Это культура бюрократического типа.
-

---

# Классификация организационной культуры.

- • **Культура заданий** – культура, в которой основное внимание концентрируется на успешном выполнении поставленных задач или реализации проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.
-

# Классификация организационной культуры.

- **Культура личности** – культура, в которой центральным пунктом является личность. Организации с культурой личности существуют в первую очередь для того, чтобы служить и помогать своим членам. Власть в такой организации основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Примерами организаций с культурой личности могут быть адвокатские конторы, небольшие консалтинговые фирмы, союзы журналистов или архитекторов и т.д

# Общие корпоративные ценности

- – это то, что рождает доверие и соединяет организацию в единое целое. Общие ценности также являются лицом компании, по которому ее узнают во всех областях ее деятельности. Они могут быть сформулированы и как **корпоративные цели**, и, как индивидуальные ценности.
- Корпоративная культура может рассматриваться как системное качество личности. Она создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.
- Корпоративная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.



---

# Стадии развития корпоративной культуры:

- ❑ Зарождение – новая культура проповедуется небольшой группой членов общества, остальные реагируют негативно, пассивно или снисходительно.
  - ❑ стабилизация – носителями культуры становится «подавляющее большинство». На данном этапе развития происходит изменение мировоззрения, ценностей, мотивации.
  - ❑ историзация – культура служит основанием дальнейшего развития организации (коллектива).
  - ❑ развитие.
-

---

# Роль корпоративной культуры

- Менеджмент организации сначала создает ее и влияет на нее; потом стремится соответствовать ей и развивать ее; затем осуществляется переход в формы межкорпоративной культуры.
  - На современном этапе корпоративная культура является важнейшей ценностью компании.
-