

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

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА

ФАКУЛЬТЕТ "НАРОДНОГО ТВОРЧЕСТВА"

**КАФЕДРА «ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ИСКУССТВ И
КУЛЬТУРЫ»**

Выпускная квалификационная работа

По теме:

**Особенности функций менеджмента: планирование,
организация, мотивация и контроль**

Выполнила: Бузрукова Лейла

Студентка 4-го курса факультета

«Народное творчество»

Руководитель: Юлдашева М.Б.

доцент кафедры

«Организация и управление учреждениями культуры и искусства»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА РАССМОТРЕНА И ПРОШЛА
ПРЕДВАРИТЕЛЬНУЮ ЗАЩИТУ НА ЗАСЕДАНИИ КАФЕДРЫ**

№ Протокола _____ « _____ » _____ 2018год.

Ташкент 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
Глава I. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КУЛЬТУРЫ	
1.1. Менеджмент как наука и искусство управления	14
1.2. Особенности менеджмента в сфере культуры	33
Глава II. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ,ОРГАНИЗАЦИЯ,МОТИВАЦИЯ,КОНТРОЛЬ.	
2.1 Общие функции менеджмента.....	45
2.2 Планирование, организация, мотивация, контроль	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
ГЛОССАРИЙ.....	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84

Введение

С развитием рыночных отношений в нашей стране, с их становлением, понятия "маркетинг" и "менеджмент" прочно входят в нашу жизнь. Проблемам маркетинга уделял особое внимание Первый Президент И.А.Каримов. Как подчеркивает Президент Ислам Каримов, важнейшим приоритетом на протяжении всех лет независимости является создание максимума благоприятных условий, льгот и преференций, оказание всесторонней поддержки для ускоренного развития малого бизнеса и частного предпринимательства.¹

Понятие "менеджмент" пришло в нашу страну с ее переходом на новые условия хозяйствования, основанные на принципах рынка. Это термин американского происхождения (management), вошедший в широкое употребление в 1930-х гг.

Значение слова management происходит от английского глагола to manage — "управлять", образованного, в свою очередь, из латинского manus — "рука". В русском языке существуют эквиваленты слова "менеджмент" — "руководство", "управление", однако эти слова имеют более широкие значения. Слово "менеджмент" употребляется чаще всего для обозначения руководства организацией, занимающейся производством некоего продукта.

Менеджмент — это управленческая и хозяйственная деятельность, основанная на использовании труда, интеллекта и мотивов других людей для достижения поставленных целей.

Цель менеджмента — установление наиболее рациональной организации производственного процесса, направленной па

¹ Каримов И.А. Выступление на конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики в Узбекистане». 14.09.2012 г// Национальное информационное агентство Узбекистана (УзА),

минимизацию затрат и максимизацию результата. Менеджмент является одновременно наукой и искусством управления людьми.

Менеджмент как наука оперирует знаниями, накопленными в области управленческого труда. Это теории и концепции, устанавливающие причинно-следственные связи, закономерности, принципы, формы и способы, функции и методы управленческой деятельности.

Менеджмент как искусство подразумевает особый организаторский талант руководителя, его практический опыт и интуицию, умение "заразить" своей идеей и объединить коллектив для ее осуществления и в то же время найти индивидуальный подход к каждому работнику, создать условия для наиболее полного раскрытия его творческого потенциала.

В сфере культуры менеджмент появился относительно недавно. менеджмент в сфере культуры стал обретать свою популярность к концу 90-х годов, когда стали более обозримыми новые (рыночные) тенденции развития общества. По мере преобразований этого времени сфера культуры, стала испытывать острый дефицит знаний, действий и навыков нового типа. В культурной деятельности, осуществляемой в музеях, театрах, выставочных залах фольклорными коллективами, творческими людьми возник вакуум, связанный с отсутствием организационных, управленческих технологий, координационных и проективных практик, маркетинговых решений. Как полагает известный менеджер музея П. Кук, появление менеджеров искусства и культуры - отнюдь не изобретение, а скорее адаптация к новым условиям существования культуры.

Менеджмент в сфере культуры - это деятельность личности, группы людей с целью эффективного использования финансовых, креативных, символических, материальных, социальных, интеллектуальных и прочих

ресурсов культуры, основанная на системе методов и функций управления организациями, проектами, структурами и т.д.

Среди существенных особенностей менеджмента в сфере культуры следует выделить характер и основные цели учреждений культуры, реализуемые ими культурные услуги, а также свойства рынка, в котором осуществляется их деятельность.

В сфере культуры функционируют как коммерческие организации, основной целью которых является получение прибыли, так и некоммерческие, деятельность которых направлена, прежде всего, на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных социокультурных целей. При этом некоммерческих организаций в сфере культуры значительно больше, чем коммерческих. Среди некоммерческих организаций существуют учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т.д. . Однако, некоммерческая деятельность отнюдь не является непривлекательной для бизнеса. В силу своей публичности, социальной значимости сфера культуры обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д. . В связи с этим бизнес-сообщество заинтересовано в сотрудничестве с социокультурной средой не меньше, чем она с ним. Современный бизнес и сфера культуры обречены на взаимовыгодное сотрудничество.

Специфика культурной деятельности, которая носит преимущественно некоммерческий характер, определяет и особенности того рынка, в котором она осуществляется. Менеджмент и маркетинг культурной среды оказывается многоаспектным, многогранным и именно здесь раскрываются различные стороны организационной и управленческой деятельности. По мнению специалистов, рынок сферы культуры раздваивается на два сектора: рынок потребителей и рынок

доноров , т.е. на тех, кто является источником платежеспособности, и тех, для кого реализуются культурные услуги. Так, например, культурная услуга (театральная постановка, посещение музейной экспозиции, пользование редкой книгой и пр.) реализуется для соответствующей целевой группы, а финансируется из государственного бюджета, из благотворительного фонда или прочих источников и организована при помощи органов власти или институтов образования.

В силу своей общественной значимости и некоммерческой направленности, сфера культуры не может существовать без государственных дотаций и регулярной, стабильной финансовой поддержки. С другой стороны, культура не может и не должна существовать исключительно на основе государственного дотационного содержания. Большинство некоммерческих предприятий и организаций может в процессе своего функционирования реализовывать и коммерческие услуги. В частности, в музеях активно развивается предпринимательская деятельности, связанная с изготовлением и продажей сувениров, с работой творческих мастерских и т.д.

Важной особенностью менеджмента в сфере культуры является тот факт, что финансирование культурной деятельности осуществляется за счет привлечения альтернативных источников. Привлечение внебюджетных средств финансирования, социальное партнерство, активное сотрудничество с различными коммерческими структурами, фирмами является важным условием успешного функционирования учреждений культуры, сохранения культурного наследия, воспроизводства творческого потенциала.

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев 3 августа 2017 года провел встречу с представителями творческой интеллигенции страны. На встрече состоялся подробный обмен мнениями по актуальным вопросам развития национальной культуры, литературы и искусства, путей их решения, важным задачам, стоящим перед

творческими союзами и государственными организациями в этом направлении. В совещании, прошедшем в духе искреннего и открытого диалога, приняли участие руководители палат Олий Мажлиса Республики Узбекистан, Премьер-министр, государственные советники Президента, руководители комплексов Кабинета Министров, министерств и ведомств, крупных компаний и хозяйственных объединений, банков, творческих союзов, ведущих средств массовой информации, учреждений культуры, театров и музеев, видные деятели литературы, искусства и культуры, журналисты. Во встрече в формате видеоконференции участвовали Председатель Жокаргы Кенеса Республики Каракалпакстан, хокимы областей и города Ташкента, руководители территориальных отделений Министерства культуры, творческих союзов, учреждений культуры на местах, телерадиоканалов, газет и творческая интеллигенция.² На совещании с докладом выступил Президент Республики Узбекистан. В нашей стране наряду со всеми сферами и отраслями уделяется большое внимание развитию культуры, искусства и литературы, средств массовой информации. Особенно в последние годы осуществляется большая работа по развитию этой сферы на новом этапе. В целях возрождения и изучения богатого культурного наследия нашего народа реализуется ряд крупных проектов. В частности, в нашей столице создается Центр исламской культуры в Узбекистане, в Самарканде - Международный научно-исследовательский центр имени Имама Бухари. Организуется деятельность Центра исследования культурных богатств Узбекистана за рубежом, Центра новой истории Узбекистана. Осуществляется большая работа по повышению культуры чтения, совершенствованию сфер культуры и искусства, организации в регионах творческих школ и центров, которые будут названы в честь наших великих деятелей литературы и искусства. Как логическое продолжение этой работы

² Шавкат Мирзиёев « Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан»

также осуществляется ряд мер по содействию выявлению таланта и способностей молодых дарований. Глубоко проанализирована деятельность творческих союзов, Министерства культуры и входящих в его структуру объединений и организаций. Были высказаны важные и актуальные мнения о роли и задачах творческой интеллигенции, ее влиянии на жизнь общества, процессах реформ.

Было подвергнуто критике, что в этом направлении не ощущаются в достаточной мере роль и влияние творческих союзов и государственных ведомств, которые должны координировать творческие процессы, всесторонне поддерживать деятелей искусства.

"Творческие организации отстают от требований времени, в их деятельности все сильнее наблюдаются кампанейщина, работа на показуху, инертность и безразличие", — заметил президент.

Глава государства отметил негативную тенденцию — выход на первый план личных интересов и жажду наживы. В связи с этим в Узбекистане не будет допущено превращение в бизнес литературы и искусства, культуры, средств массовой информации, духовности и просветительства, отметил Шавкат Мирзиёев.³

Еще одна проблема — между творческими союзами недостаточно налажено взаимодействие. Практически прекратились творческие взаимосвязи между Академией художеств, союзами композиторов, писателей, журналистов, кинематографистов и другими организациями. Наличие множества вопросов в деятельности данных структур, которые подлежат совместному решению не рассматриваются. В настоящее время возводится новое здание для Союза писателей, где разместятся также общественный фонд "Ижод", журналы "Шарк юлдузи", "Звезда Востока", "Ёшлик". Будут построены два многоэтажные дома для членов Союза писателей на основе льготного ипотечного кредита, современных

³ Шавкат Мирзиёев 3 августа 2017 год на встрече с представителями творческой интеллигенции страны.

творческих домов-коттеджей в Зааминском и Паркентском районах. Министерство культуры также будет обеспечено новым зданием.⁴

Не менее важным для менеджмента в сфере культуры является и характер продукции, производимой и реализуемой учреждениями культуры. Продуктом культурной деятельности является культурная услуга (например, посещение театра, концерта или выставки). Культурная услуга - это элементарная единица в менеджменте культуры, а также в анализе деятельности учреждений культуры. Таким образом, применительно к сфере культуры менеджмент рассматривается как вид деятельности и особая область знаний об управлении организацией в процессе производства, распространения и потребления культурных услуг в условиях рыночной экономики.

Менеджмент в сфере культуры - это управление и руководство организациями и учреждениями культуры, а также планирование, программирование и подготовка коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культуры. Другими словами, менеджмент в культурной сфере может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни. Эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера.

Однако даже менеджеру культуры не следует забывать тот факт, что сфера культуры представляет собой не только пространство для управленческих решений, но и пространство для творчества, эстетики, для поддержания традиции, проявления креативного потенциала, духовного развития личности. Поэтому «значение менеджмента в культуре не только в продаже культурного продукта, успешных маркетинговых стратегиях, позволяющих культуре вносить свой вклад в

экономику, но и в подчеркивании собственно духовной ценности культуры»⁵

Сущность менеджмента чаще всего связывают с системой управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных институтов, организаций, предприятий, структур и т.д. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества: политика, коммерция, наука, образование, профессиональная активность, туризм, культура и т.д.

Деятельность организаций и фирм часто требует такого стиля работы, который основан на поиске новых возможностей, на умении находить и привлекать для решения задач разнообразные ресурсы, на использовании возможности повышения эффективности производства. Все это имеет самое непосредственное отношение к менеджменту. При этом менеджмент можно понимать как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Таким образом, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых используются ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации. Между тем менеджментом является и такой вид управления, который обеспечивает успешное функционирование различных социальных институтов, которые призваны осуществлять социально значимую деятельность

Некоторые исследователи в области менеджмента подчеркивают, что менеджмент имеет два аспекта, рассмотрение которых позволяет лучше понять сущность менеджмента.

-Во-первых, в менеджменте существует процессный аспект, который заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают

⁵ Шавкат Мирзиёев 3 августа 2017 год на встрече с представителями творческой интеллигенции страны.

посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами

-Во-вторых, функциональный аспект менеджмента предполагает в ходе управления выполнение следующих функций: прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, координирование, учет, контроль, анализ и регулирование. Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда персонала, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации.

Таким образом, ключевой для деятельности менеджера является его способность обеспечить условия для эффективного использования ресурсов предприятия, фирмы, структуры, учреждения, организации в процессе производства товара или услуги. Между тем менеджмент нередко интерпретируется как синтез науки и искусства. В оценке менеджмента как науки аргументами служат основанные на управленческой деятельности соображения: управление – это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных человечеством знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения

В данном случае менеджмент раскрывает природу управленческого труда, факторы и условия совместной трудовой деятельности людей, а также позволяет познать особенности экономических законов в сфере производства, использования ресурсов. Если мы апеллируем к менеджменту как к искусству, акцент смещается на учет специфики каждого предприятия, особенностей каждой личности или группы людей. Управлять деятельностью других людей не всегда просто, особенно если они составляют организационное целое, на которое оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Искусство менеджмента проявляется в способности в каждом конкретном случае принимать эффективное и оперативное решение, обладать креативным

мышлением, учитывать особенности деятельности других людей, брать на себя ответственность за свои решения и стремиться их реализовать. Поэтому менеджменту следует учиться, а в совершенстве овладеть менеджментом могут, прежде всего, талантливые люди

Менеджер должен опираться на науку и искусство управления и для этого необходима способность соединять в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями в области своей профессиональной деятельности

Менеджмент – это механизм влияния на деятельность отдельных работников, группы людей, организации в целом с целью достижения результатов.

Системообразующим фактором, задающим целостное функционирование структуры, предприятия, организации, сохранение и развитие, направленные на достижение успеха и цели, выступает управленческая деятельность. Управлением объясняется влияние людей на ход событий.

Управление необходимо для того, чтобы упорядочивать процесс, организовывать совместные действия людей, согласовывать и координировать их действия.

Сегодня наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую перемену. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих. Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт - постижение науки и искусства менеджмента.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Функция – широко распространённое понятие, применяемое в философии, биологии, математике и других науках. Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определённой технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определённого процесса управления, а система управления конкретным

объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Методологической и практической основой для изучения данной темы стали современные труды ведущих ученых и специалистов-практиков по арт-индустрии. Теоретические аспекты менеджмента и маркетинга были изучены по работам А.Солиева, Ф.Колбера, Т.Суминова, Г. Новикова, И. Пригожин, Ф.Друке, И.В.Пригожин, И.И. Суминова, Т.Н. Чижиков, В.М. Тульчинский Г. Л. Жданова Е. И.

Объект исследования – особенности функции менеджмента.

Предмет исследования – взаимодействие функций менеджмента в сфере культуры и искусства.

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотрены основные и вспомогательные функции менеджмента в культуре;
- исследованы основные процессы и методы менеджмента;
- проведена оценка функций и методов менеджмента в учреждении культуры.
- раскрыть понятие и содержание основных функций менеджмента;
- провести анализ основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, координации и контроля;

Глава I. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И КУЛЬТУРЫ

1.1. Менеджмент как наука и искусство управления

Слово «менеджмент» («management») прочно обосновалось в лексиконе в 90-х–2000-х годах, маркируя тем самым появление новых тенденций в развитии общества и, прежде всего, экономики. В наши дни менеджеры присутствуют почти во всех предприятиях и фирмах, а менеджмент распространяется на самые разные сферы жизнедеятельности человека. Сегодня существует менеджмент организаций, стратегический менеджмент, менеджмент социальной работы, менеджмент инноваций, производственный менеджмент и многие другие типы менеджмента.

Термин «менеджмент» имеет американские корни и не переводится дословно на русский язык, но любое его толкование сводится к управленческой деятельности. Действительно, менеджмент происходит от английского «manage» – управлять. Вместе с тем, термин

«управление» не может в полной мере быть синонимом термина «менеджмент», поскольку первый намного шире по своему смысловому диапазону, так как может распространяться и на технические, и на биологические процессы. Например, чтобы управлять автомобилем – не нужно быть менеджером, а в управлении государством или процессами неживой природы применение навыков менеджера не всегда нужно.

В многочисленной литературе, посвященной менеджменту, специалисты отмечают, что термин «менеджмент» применяется лишь в отношении управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, организации, предприятия, действующего в рыночных условиях. Стоит также заметить, что характер этих организаций и фирм может быть разным и в процессе своей деятельности они могут преследовать не только коммерческие, но и некоммерческие цели. Менеджмент охватывает деятельность промышленных фирм, частных компаний, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний, банков, учреждений образования и культуры и всех остальных хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Сущность менеджмента чаще всего связывают с системой управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных институтов, организаций, предприятий, структур и т.д. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества: политика, коммерция, наука, образование, профессиональная активность, туризм, культура и т.д.

Деятельность организаций и фирм часто требует такого стиля работы, который основан на поиске новых возможностей, на умении находить и привлекать для решения задач разнообразные ресурсы, на использовании возможности повышения эффективности производства. Все это имеет самое непосредственное отношение к менеджменту. При этом менеджмент можно понимать как науку и искусство побеждать,

умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей⁶. Таким образом, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых используются ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации. Между тем менеджментом является и такой вид управления, который обеспечивает успешное функционирование различных социальных институтов, которые призваны осуществлять социально значимую деятельность⁷

Нередко под менеджментом понимается «самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента»⁸

Рыночные условия означают ориентацию организации на спрос и потребности рынка, постоянную корректировку ее поведения в зависимости от состояния рынка, стремление к повышению эффективности производства, наличие хозяйственной самостоятельности, а также конечного результата деятельности организации. Некоторые исследователи в области менеджмента подчеркивают, что менеджмент имеет два аспекта, рассмотрение которых позволяет лучше понять сущность менеджмента.

Во-первых, в менеджменте существует процессный аспект, который заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами⁹

⁶ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 3

⁷ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 5.

⁸ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 1997. С. 8.

⁹ Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 54

Во-вторых, функциональный аспект менеджмента предполагает в ходе управления выполнение следующих функций: прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, координирование, учет, контроль, анализ и регулирование. Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда персонала, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации.

Таким образом, ключевой для деятельности менеджера является его способность обеспечить условия для эффективного использования ресурсов предприятия, фирмы, структуры, учреждения, организации в процессе производства товара или услуги.

Между тем менеджмент нередко интерпретируется как синтез науки и искусства. В оценке менеджмента как науки аргументами служат основанные на управленческой деятельности соображения: управление – это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных человечеством знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения¹⁰.

В данном случае менеджмент раскрывает природу управленческого труда, факторы и условия совместной трудовой деятельности людей, а также позволяет познать особенности экономических законов в сфере производства, использования ресурсов.

Если мы апеллируем к менеджменту как к искусству, акцент смещается на учет специфики каждого предприятия, особенностей каждой личности или группы людей. Управлять деятельностью других людей не всегда просто, особенно если они составляют организационное целое, на которое оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Искусство менеджмента проявляется в способности в каждом конкретном случае принимать эффективное и оперативное решение,

¹⁰ Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 7.

обладать креативным мышлением, учитывать особенности деятельности других людей, брать на себя ответственность за свои решения и стремиться их реализовать. Поэтому менеджменту следует учиться, а в совершенстве овладеть менеджментом могут, прежде всего, талантливые люди.

Менеджер должен опираться на науку и искусство управления, и для этого необходима способность соединять в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Менеджмент – это процесс, который состоит из взаимосвязанных действий по мотивации поведения, планированию и контролю, организации деятельности, и способствующий взаимодействию человеческих, символических, материальных ресурсов для достижения целей учреждения, фирмы, предприятия.

Менеджмент – это механизм влияния на деятельность отдельных работников, группы людей, организации в целом с целью достижения наилучших результатов.

Системообразующим фактором, задающим целостное функционирование структуры, предприятия, организации, сохранение и развитие, направленные на достижение успеха и цели, выступает управленческая деятельность. Управлением объясняется влияние людей на ход событий. Управление необходимо для того, чтобы упорядочивать процесс, организовывать совместные действия людей, согласовывать и координировать их действия

Менеджмент прошел несколько стадий развития. При этом существуют различные точки зрения, раскрывающие логику становления менеджмента как систему управленческих навыков и как устоявшейся практики деловой активности. Становление менеджмента

можно рассмотреть, опираясь на длительное развитие знаний и навыков управленческой деятельности по отношению к хозяйствующим единицам. Так, в одной из версий развития менеджмента авторы за начало отчета берут опыт древних цивилизаций. В связи с этим периодизация становления менеджмента выглядит следующим образом.

Первая стадия связана с деятельностью священнослужителей в начале III тыс. до н.э. в цивилизации Древнего Египта. Жрецы выполняли ряд функций руководителей, которые определялись статусом посредников между людьми и богами. «Начало активной хозяйственной деятельности жрецов связано с укреплением храмов и превращением их в крупные хозяйственные субъекты»¹¹. Несмотря на присутствие мощной светской власти, жрецы все же имели возможность манипулировать общественным сознанием, регулировать социальные и культурные нормы. Позже, в эпоху Средневековья, священнослужители в храмах стали владеть уже огромными земельными наделами и хозяйствами, что потребовало от них знаний эффективного управления церковными ресурсами.

Вторая стадия накопления опыта в области менеджмента связана с появлением светских вариантов управления и возникновением первых формальных систем организации и регулирования отношений между людьми.¹² Это обусловлено, например, изданием «Кодекса царя Хаммурапи» (начало II тысячелетия до н.э.), законов «12 таблиц» в Древнем Риме (III в. до н.э.), законов Солона в Афинах и законов Ликурга в Спарте (I в. до н.э.) и др.

Третья стадия относится к VI–V тыс. до н.э. и связывается с деятельностью царя Нового Вавилона Навуходоносора II, который вводит системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах путем маркировки выпускаемой продукции. Одновременно в Древнем Риме, Египте появляется система

¹¹ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 59

¹² Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 67

территориального управления и административная организация Римской католической церкви, с выделением административно-хозяйственных округов и военно-административных округов.

Четвертая стадия формирования менеджмента относится авторами к XVII–XVIII векам и связывается с зарождением капитализма и началом процесса индустриализации. В этот период появляются менеджеры как особый слой управленцев, не являющихся собственниками. Такого рода управленцы занимались сбором налогов, строительством храмов и дворцов, следили за состоянием дорог, надзирали за работой крестьян на царских и государственных землях, мастерских. Такие люди были незаменимы в управлении крупными частными и государственными хозяйствами.

Пятая стадия, которую можно назвать «революцией», характеризуется бурным развитием акционерного, промышленного, банковского и корпоративного капитала ¹³. В силу масштабности производства собственники оказались не в состоянии выполнять управленческие функции на создаваемых предприятиях, и эту работу начали выполнять административные работники, наемные менеджеры.

Этапы эволюции менеджмента определялись факторами, от которых зависел успех дела. Если менялись факторы успеха, значит, менялась и технология эффективного бизнеса, а значит и менялись требования к профессионализму менеджеров.

Первый этап – ресурсный. До второй половины XIX столетия решающим фактором успеха в бизнесе был доступ к ресурсам: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т.д. ¹⁴ Первые крупные производства создавались очень часто в тех местах, где существовал доступ к природным ресурсам.

Второй этап – товарный. В тот момент, когда природные ресурсы были поделены, доминирующее положение в бизнесе заняла идея

¹³ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 60

¹⁴ Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева, М., 2006. С.16

увеличения полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. До начала XX века насыщение рынка производилось путем создания инновационного товара или услуги, материально-технической возможности их реализации. Изобретения и инновационное производство на этом этапе становились решающими факторами для успешного бизнеса.

Третий этап – технократический. Данный этап длился с начала XX века до кризиса 1930-х годов. Рынок производителей начал уплотняться, и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках.¹⁵ Данное время стало временем менеджеров-технократов, которые должны были быть хорошо осведомлены о технологии производства товаров и услуг.

Четвертый этап – маркетинговый. Начало данного этапа ознаменовал кризис перепроизводства, уплотнения рынка в 1930-х годах. Стимулирование спроса на товары и услуги стало необходимым компонентом любого бизнеса. Удачные маркетинговые решения (как следствия появления теории маркетинга) могли обеспечить успех любому производству. В этот период появляются многочисленные маркетинговые службы, изучающие спрос, потребительское поведение, организующие сбыт и предлагающие средства стимулирования продаж. Появление маркетинга было весьма значимым для дальнейшего развития технологий менеджмента. В связи с этим последующие стадии эволюции менеджмента следует рассматривать как эволюцию маркетинговых технологий. Кроме того, с появлением теории маркетинга отчетливо проявилась социально-культурная наполненность бизнеса, его зависимость от культурных и социальных факторов.

Пятый этап – брендовый. С начала 1960-х годов тенденции предыдущего этапа стали заметно усиливаться. В бизнесе появились проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров,

¹⁵ Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд, М., 2006. С.17

требования защиты прав потребителей. От товаров и услуг потребители стали ждать не только качества. Важным стал имидж фирмы, репутация ее первых лиц. Необходимость диалога с обществом, управления информационными потоками об организации привели к интенсивному развитию технологии PR (public relations). Из рыночной среды конкуренция сместилась в символическую, социокультурную среду. В этот период получают популярность спонсорство, благотворительность, патронаж. Предприятия и фирмы заинтересовались созданием репутации, позитивного имиджа, созданием и продвижением брендов (брендинг), формированием корпоративной культуры. Подобная ситуация стала существенным образом менять стратегии бизнеса: увеличение затрат на рекламу, на формирование имиджа, поиск оснований для мотивации сотрудников, привлечение лучших специалистов, развитие технологий стимулирования продаж и т.д. «Многое стало зависеть от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению, умеющих добиваться реализации новейших идей с наивысшим результатом»

В этот период появляются и новые технологии работы с персоналом, основанные не столько на поощрении и наказании, сколько на знании мотивации конкретных работников, создании комфортных условий для их эффективной деятельности. С теоретической точки зрения менеджмент также прошел свой путь развития. Теоретическую эволюцию менеджмента¹⁶ отражает содержание таблицы. На этом пути заметную роль сыграли работы, которые с научных позиций сформировали обоснованное представление о менеджменте как профессии, опирающейся на достижения междисциплинарных наук и практик. Среди наиболее известных и значимых теорий начала XX века – концепции «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля,

¹⁶ Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.; С 84

которые предложили модель жесткого рационализма в управлении. Однако рационализм в менеджменте, при всех его достижениях, оказался далеко не единственным и не всегда лучшим методом управления. Ближе к середине XX века рационализм в теории менеджмента уступает место поведенческому направлению, связанному с так называемым «человеческим фактором». Поэтому, помимо рациональности, в теоретическом обосновании процесса управления большое внимание уделяется таким факторам, как психологические, социальные, культурные. Внимание к социокультурному и психологическому климату ситуации дало возможность повысить эффективность работы менеджеров на местах.

В связи с этим в менеджменте появились и соответствующие термины: «управление по бестселлерам», то есть «управление по целям» или «управление по отклонениям».

Таблица. Теоретическая эволюция менеджмента

Наименование школы, направления менеджмента	Основатели
1. Школа научного управления (1885–1920-е гг.). Создание научного фундамента управления взамен практических методов работы, использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задач и утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки.	Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Грант
2. Классическая (административная) школа управления (1920–1950-е гг.). Появление законов управленческого труда, развитие принципов и функций управления, систематизированного подхода к управлению организацией.	А. Файоль, М. Вебер, Л. Ф. Урвик

<p>3. Школа психологии и человеческих отношений (1920–1950-е гг.). Рассмотрение человеческого фактора как основополагающего в менеджменте, использование приемов управления межличностными отношениями, применение наук о человеческом поведении.</p>	<p>М.П. Фоллетт, Э. Мейо, Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор</p>
<p>4. Школа науки управления (количественная школа) (1950 г. по настоящее время). Разработка и применение математических моделей</p>	<p>С. Форрестр, Э. Райф, С. Саймон</p>
<p>5. Школа мотивации менеджмента (1950 – по настоящее время). Разработка множества концепций мотиваций и применение психологических подходов в менеджменте.</p>	<p>А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Врум</p>
<p>6. Школа японского менеджмента (1970–1994). Утверждение новой модели менеджмента, в соответствии с которой повышение производительности достигается благодаря усилению вовлеченности работников в организацию и их коллективизму.</p>	<p>У. Оучи</p>
<p>7. Маркетинговый менеджмент (1970 – по настоящее время). Принципиальный поворот основного внимания менеджеров от внутренней к внешней среде фирмы. Разработка концепции маркетинга.</p>	<p>Ф. Коттлер</p>
<p>8. Стратегический менеджмент (1970 – по настоящее время). Акцентирование внимания на долгосрочной выживаемости фирмы и факторах успеха в конкурентной борьбе.</p>	<p>И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг</p>
<p>9. Постиндустриальное учение о менеджменте (1970 – по настоящее время). Отражение законов менеджмента в постиндустриальную эпоху.</p>	<p>П. Друкер, Ч. Хенди</p>

Современный этап развития менеджмента и условий для бизнеса характеризуется не только чертами последних, рассмотренных выше этапов. К ним прибавились также и такие факторы, как глобализация рынков и нарастающие тенденции информационного общества. Глобализация рынков вызывает в наши дни тотальную конкуренцию всех со всеми, что актуализирует на данном этапе способность занять свое уникальное место на рынке путем максимального привлечения внимания к производству или предприятию, организации, фирме. Вместе с тем в наши дни бурными темпами идет развитие информационных и компьютерных технологий, активизация использования Интернета в рекламе, в PR-деятельности, в маркетинге и в различных технологиях менеджмента.

В этих условиях стало окончательно ясно, что производятся и потребляются не столько товары и услуги, сколько конкретные бренды, для формирования и продвижения которых необходимо вхождение в мировое экономическое, культурное и информационное пространство¹⁷

Современный бизнес все больше ориентирован на использование символических ресурсов в своей деятельности, что сближает его с социально-культурной сферой. Креативный потенциал, творческое мышление, неповторимое лицо фирмы, аутентичная система управления, нестандартные решения в производстве товаров и услуг являются неотъемлемыми компонентами успешной деятельности на рынке. Для бизнеса сегодняшнего дня большое значение имеют также и учет глобального пространства в своей деятельности, и ориентация на будущее, что предполагает постоянную поддержку заинтересованности в своем существовании со стороны целевой группы, инвесторов, общества.

В условиях информационного общества, когда основным товаром является информация, а большинство людей занято созданием,

¹⁷ Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / М., 2006. С.19

обработкой и хранением информации, технологии менеджмента приобретают все новые черты. Управляя процессами производства на предприятии, в организации менеджеры ориентируются скорее на ценностные характеристики производимых товаров и услуг. Потребители вместе с изделием приобретают яркий образ, мечту, частицу мифа, эмоцию, возможность для собственной реализации. Усилия менеджеров теперь сосредоточены в работе с информационно-символическим полем, с информационными сетями, способными наделить долей эксклюзивности результаты работы коллектива организации, донести до каждого потребителя уникальное лицо товара или услуги. Существует весьма обоснованное мнение, что современный бизнес производит не продукты, не товары и услуги, и даже уже не бренды, а собственно потребителей, определенные типы личности и их образ жизни, культуру и ее носителей¹⁸. В связи с этим основными направлениями технологий современного менеджмента являются технологии маркетинга, PR, имиджа, рекламы, грамотная работа с персоналом, которые в итоге сводятся к управлению коммуникативными процессами, информационными потоками, к использованию ресурсов ценностного, символического характера. Однако подобные тенденции сосуществуют параллельно с интенсивным развитием инновационного и наукоемкого производства, увеличением размеров предприятий, сложностью производственных технологий, а также с растущими требованиями потребителей к качеству товаров и услуг

В наши дни менеджмент и его технологии проникают во все сферы жизнедеятельности человека. Управлять можно процессами производства не только в частной фирме, но в любом другом предприятии, организации, учреждении, действующем в рыночных условиях. Причем своевременный менеджмент необходим и тем сферам, структурам, организациям, которые не преследуют коммерческие цели.

¹⁸ Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд /М., 2006. С.25

В их число входит и сфера культуры, которая в нынешних условиях нуждается в грамотном использовании механизмов менеджмента. Причем в этом случае речь идет не о теоретическом понимании культуры, а практическом, или прикладном.

Толкование культуры можно понимать по-разному. И следует заметить, что большинство существующих представлений о культуре среди ученых, работников социокультурной сферы, творческих деятелей, обычных людей являются вполне обоснованными. Все дело в том, что говоря о культуре, следует придерживаться того «общего знаменателя» в ее интерпретации, которое будет уместным в той или иной ситуации. Между тем разные способы интерпретации понятия «культура» тянутся еще с античного времени, когда и появился этот многогранный термин. Когда мы говорим, что культура – это все самое лучшее, благородное и прекрасное, чего добились люди в результате своего развития, то такое понимание культуры отсылает нас именно в Античность. В таком случае управление и культура вряд ли совместимы, ведь холодный экономический расчет и проявление высших духовных ценностей (Добро или Истина) сложно совмещаются между собой. Может ли в таком случае культура быть объектом для управления?

В современной культурологии признается право на множество определений культуры. Так, например, культура понимается как система смысловых или символических механизмов трансляции социального опыта человечества. Между тем классическим определением культуры является то, которое сформулировал еще в 1871 году английский антрополог Эдуард Тайлор: культура – это комплекс, включающий знания, верования, мораль, обычаи, законы, ценности, усвоенный человеком в том или ином обществе. С помощью такого определения культуры фиксируются характерные черты общества, нации, конкретной группы¹⁹.

¹⁹ Кравченко А.И. Культурология: учеб. пособие для ВУЗов. М., 2003. С. 11.

Несмотря на универсальность подобных определений культуры, все же когда речь заходит об управлении, то эти определения требуют корректировки, а также акцента на институциональном характере культурных форм. Отсюда складывается непонимание между теоретиками культуры и практиками, работающими в сфере культуры. Ведь культура – это еще и совокупность музеев, выставок, театральных постановок, фольклорных праздников и многое другое. Поэтому в данном случае требуется соответствующее, прикладное и более узкое определение культуры, которое было бы адекватно для применения принципов менеджмента. В связи с этим культура может пониматься как определенная сфера жизнедеятельности общества, наряду с политикой, экономикой, образованием и т.д. Иными словами, сфера культуры представляет определенный срез общества, некий ресурс, механизм, позволяющий производить, сохранять, передавать с помощью институциональных форм особенности мировоззрения, ценностей, стереотипов, норм конкретного сообщества.

Культурная сфера – это совокупность отраслей, предприятия которых производят услуги, необходимые для удовлетворения культурных потребностей человека.

Сфера культуры включает в себя²⁰:

- сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные, местные традиции, праздники и т.д.);
- художественное, эстетическое образование и детское творчество;
- искусство, творческую, концертную деятельность;
- организацию досуга и развлечений;
- этнографические, фольклорные искусства и ремесла;

²⁰ Тульчинский Г.Л. , Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 6.

- деятельность, которая обеспечивает развитие этого (экономика культуры, правовая деятельность в области культуры, финансирование и управление культурой, социальный маркетинг и т.д.).

Деятельность в культурной сфере осуществляется с помощью различных фирм – организаций, учреждений, предприятий различной ведомственной принадлежности (государственных, муниципальных, частных, общественных организаций) и формой собственности, а также частными лицами. Между тем сфера культуры не только многообразна, но и обладает некоторыми особенностями, которые существенно отличают ее от прочих сфер жизнедеятельности. В частности, следует заметить, что производство и реализация услуг в сфере культуры связаны с выполнением социально важных функций культуры: образовательная, воспитательная, функция сохранения культурного наследия, духовное развитие общества и другие. Выполнение этих функций имеет общественное значение, оно направлено на развитие, и прежде всего нравственное, моральное, духовное, наших детей, нашего города, нашего общества.

Среди многообразных функций, которые выполняют учреждения культуры, специалисты отмечают следующие два блока²¹:

- функции социокультурной самоорганизации (развитие интереса к многообразию культуры, духовное обогащение, преодоление национальной, конфессиональной, социально-политической отчужденности, развитие духовно-ценностного потенциала личности, развитие художественно-творческой активности, сохранение и развитие традиционных народных культур, исторической памяти);
- функции социально-нормативные (интеграция и объединение людей, формирование социальных норм, развитие культуры общения, образование, воспитание, развитие социально-общественной активности, системы социально-ценностных ориентаций человека).

²¹ Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003. С. 92.

Вместе с тем сфера культурной деятельности в наши дни осуществляется в условиях рынка, что предполагает воздействие на этот процесс таких факторов, как потребительский спрос, маркетинговая среда, стратегия, миссия, оценка эффективности и пр. И, наконец, реализация учреждениями культуры тех или иных культурных продуктов направлена на конкретного потребителя. Следовательно, и в сфере культуры необходимо все же учитывать мнения, запросы, предпочтения потребителя, что является ключевым основанием для динамичного развития отрасли культуры. Иными словами, культурная деятельность в современных условиях неотделима от следующих факторов:

- сохранение и выполнение своей миссии (реализация конкретных культурных благ);
- ориентация на потребителя (потребительский спрос, предпочтения);
- учет законов и «правил игры» рыночной среды.

Ориентация учреждений культуры лишь на первый фактор приводит в итоге к тому, что культурная деятельность сворачивается, залы пустеют, а финансовых поступлений постоянно не хватает. И не только маркетинг или фандрейзинг помогут в постсоветский период наладить хозяйственную деятельность учреждениям культуры, но и способность увидеть целевого потребителя, умение реализовать культурные блага людям разных взглядов, возрастов, уровня образования, этнических групп, туристов и т.д. Опыт многих стран показывает, что духовное и коммерческое, культурное и экономическое не обязательно являются противоположными сторонами. Очень часто одно из них становится залогом успешного развития другого: экономические механизмы помогают реализовывать высшие духовные ценности, а культура задает бизнесу ориентиры для социальной ответственности.

Важно также обратить внимание на тот факт, что в современном мире сфера культуры – это не только место творчества, духовности или

традиции, но это еще и мощный слой экономической деятельности, производящий определенные товары и услуги. Действительно, начиная с 90-х годов, сфера культуры стала восприниматься обществом и властью некоторых стран как перспективная отрасль экономики, в рамках которой развиваются туризм, культурные индустрии (мода, шоу-бизнес), рекреативные практики и многое другое. В настоящее время культура признается как важный ресурс любого региона, куда могут быть включены и памятники культуры, и региональные мифы, и праздничная культура, и центры современного искусства и многое другое²². Эффективность использования этих ресурсов во многом связана как с богатством культурного наследия, так и с развитием технологий менеджмента и маркетинга.

Возрастающее количество проведенных учеными исследований подчеркивают тот факт, что культура есть не только следствие социально-экономического развития или политики, а решающее условие этого развития, его ценностный, ментальный и нормативный стержень. Кроме того, во многих странах мира культура демонстрирует не только качества катализатора экономических или политических изменений, но и собственную экономическую состоятельность, способность стать весьма прибыльной частью экономики. Иными словами, сохранение и грамотное управление культурными ресурсами является гарантом успешного развития экономики, реализации стратегических планов по интеграции городов в мировое культурно-туристическое пространство.

Между тем управление культурой понимается зачастую как управление досуговыми формами активности горожан. Тогда как культура города может быть рассмотрена в контексте ее потенциала для создания особой символической среды горожан, как пространство взаимодействия элементов культурного наследия и современной культуры, как выражение особого стиля. При проведении адекватной

²² Федотова Н.Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона // Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки». № 63. 2011. С. 58–65.

культурной политики культура города становится определенного рода интегратором, объединяющим горожан на основе единства исторической судьбы, общих ценностей, а также экономических интересов. Следует при этом подчеркнуть, что явно позитивная перспектива в этом отношении остается у тех регионов, которые обладают богатым культурно-историческим наследием, хранят драматические «следы» ушедших эпох, великих личностей. Поэтому сфера культуры не только испытывает трудности трансформационного периода, но и может получить новый импульс своего развития.

В условиях рынка управление культурной деятельностью может рассматриваться в различных контекстах. При этом «управление культурной деятельностью – это управление социально-экономическими условиями культурной деятельности, условиями создания и потребления культурных ценностей»²³. Управление может осуществляться в рамках конкретного учреждения культуры, а также может распространяться на организацию и координацию работы творческого коллектива. Кроме того, управление культурой осуществляется и на самом высоком уровне – путем формирования и реализации культурной политики страны, региона, что предусматривает разработку принципов финансирования сферы культуры, нормативного обеспечения культурной деятельности. Органы власти в сфере культуры в целом создают условия для развития культурной деятельности, задают общую стратегию развития культуры в стране, регионе, муниципалитете.

Управление осуществляется как руководителями, так и менеджерами. Причем должность менеджера культуры в наши дни становится все более востребованной в связи с большим влиянием рыночных законов на осуществление культурной деятельности. Менеджер культуры играет немаловажную роль в организации, координации, регулировании, обеспечении ресурсами

²³ В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб.пособие. М., 2003. С. 77.

профессиональных, творческих учреждений культуры. Менеджер культуры выступает как организатор творческого процесса, способный обеспечить экономические, финансовые, правовые, технологические условия реализации культурных благ. В целом менеджер осуществляет управленческий труд, основной задачей которого является обеспечение ресурсами, осуществление координации, организации определенной деятельности. От работы менеджера зависит выполнение целей и задач организации, от его компетенции и таланта – способность воздействовать на людей и на процессы создания, реализации, переработки производимой продукции. Менеджеры устанавливают взаимодействие между отдельными действиями в организации, разрабатывают стратегии поведения организации на рынке и являются ключевым информационным звеном в коммуникационном пространстве организации, ее внутренних и внешних связях.

Однако сфера культуры представляет уникальную и неповторимую область деятельности, которая отличается как широким разнообразием связей с действительностью, так и сложностью взаимоотношений компонентов внутри организации, наличием художественно-творческого начала, что накладывает отпечаток на профессиональную компетентность менеджера культуры.

1.2. Особенности менеджмента в сфере культуры

Менеджмент как деятельность базируется на устоявшихся со временем принципах, выполняет определенные функции и преследует вполне конкретные цели. Вместе с тем в каждой сфере деятельности менеджмент приобретает свои характерные черты. Менеджмент в банковском или торговом деле, в промышленном производстве, в социокультурной сфере имеет особую специфику, связанную с особенностями организационной структуры, производимой продукции и многого другого.

В сфере культуры менеджмент появился относительно недавно. Что касается нас, то менеджмент в сфере культуры стал обретать свою популярность к концу 90-х годов, когда стали более обозримыми новые (рыночные) тенденции развития общества. По мере преобразований этого времени сфера культуры, существовавшая более полувека под покровительством государства, стала испытывать острый дефицит знаний, действий и навыков нового типа. В культурной деятельности, осуществляемой в музеях, театрах, выставочных залах фольклорными коллективами, творческими людьми возник вакуум, связанный с отсутствием организационных, управленческих технологий, координационных и проективных практик, маркетинговых решений. Как полагает известный менеджер музея П. Кук, появление менеджеров искусства и культуры – отнюдь не изобретение, а скорее адаптация к новым условиям существования культуры²⁴

Среди существенных особенностей менеджмента в сфере культуры следует выделить характер и основные цели учреждений культуры, реализуемые ими культурные услуги, а также свойства рынка, в котором осуществляется их деятельность.

²⁴ Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. № 2 (27). С. 88–96.

В сфере культуры функционируют как коммерческие организации, основной целью которых является получение прибыли, так и некоммерческие, деятельность которых направлена, прежде всего, на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных социокультурных целей. При этом некоммерческих организаций в сфере культуры значительно больше, чем коммерческих. Среди некоммерческих организаций существуют учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т.д.²⁵ Однако, как отмечают исследователи, некоммерческая деятельность отнюдь не является непривлекательной для бизнеса. В силу своей публичности, социальной значимости сфера культуры обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д.

В связи с этим бизнес-сообщество заинтересовано в сотрудничестве с социокультурной средой не меньше, чем она с ним. Современный бизнес и сфера культуры обречены на взаимовыгодное сотрудничество. Как отмечалось выше, современный этап развития технологий менеджмента весьма серьезно зависит от культурных и социальных факторов, а каждое крупное предприятие стремится быть носителем определенной корпоративной культуры. Культура, путем реализации культурных благ, формирует в регионе благоприятные макроэкономические условия: повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества, формирование креативной среды.

Наконец, и сама сфера культуры приносит заметный вклад в экономику регионов, создавая рабочие места, развивая коммерчески выгодные проекты в сфере культурно-досугового, культурно-

²⁵ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 34

рекреативного секторов, а также в развитии культурных (креативных) индустрий²⁶.

Специфика культурной деятельности, которая носит преимущественно некоммерческий характер, определяет и особенности того рынка, в котором она осуществляется. Менеджмент и маркетинг культурной среды оказывается многоаспектным, многогранным и именно здесь раскрываются различные стороны организационной и управленческой деятельности. По мнению специалистов, рынок сферы культуры раздваивается на два сектора: рынок потребителей и рынок доноров²⁷ т.е. на тех, кто является источником платежеспособности, и тех, для кого реализуются культурные услуги. Так, например, культурная услуга (театральная постановка, посещение музейной экспозиции, пользование редкой книгой и пр.) реализуется для соответствующей целевой группы, а финансируется из государственного бюджета, из благотворительного фонда или прочих источников и организована при помощи органов власти или институтов образования.

В силу своей общественной значимости и некоммерческой направленности, сфера культуры не может существовать без государственных дотаций и регулярной, стабильной финансовой поддержки. С другой стороны, культура не может и не должна существовать исключительно на основе государственного дотационного содержания. Большинство некоммерческих предприятий и организаций может в процессе своего функционирования реализовывать и коммерческие услуги. В частности, в музеях активно развивается предпринимательская деятельности, связанная с изготовлением и продажей сувениров, с работой творческих мастерских и т.д. Важной особенностью менеджмента в сфере культуры является тот факт, что финансирование культурной деятельности осуществляется за счет привлечения альтернативных источников. Привлечение внебюджетных

²⁶ Федотова Н.Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник № 4. Великий Новгород, 2012. С. 53–73.

²⁷ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 35

средств финансирования, социальное партнерство, активное сотрудничество с различными коммерческими структурами, фирмами является важным условием успешного функционирования учреждений культуры, сохранения культурного наследия, воспроизводства творческого потенциала. Поэтому все большую популярность в последнее время приобретает франдрейзинг (от англ. fundraising – «ростфондов») как система финансирования и ресурсного обеспечения, основанная на привлечении средств из различных источников

Следует также отметить, что культурная деятельность в городе может быть тесно связана и с весьма прибыльным сектором экономики, а именно с культурным туризмом, который способствует вовлечению культурного потенциала в коммерческий оборот. В частности, памятники культуры, аутентичные события культурной жизни региона, являются важнейшей составной частью культурного туризма, поскольку не только создают неповторимый образ города, но и, в связи с этим, делают регион достаточно привлекательным для посещения.

Не менее важным для менеджмента в сфере культуры является и характер продукции, производимой и реализуемой учреждениями культуры. Продуктом культурной деятельности является культурная услуга (например, посещение театра, концерта или выставки).

Культурная услуга – это элементарная единица в менеджменте культуры, а также в анализе деятельности учреждений культуры.

При этом культурные услуги нередко связаны с небольшим потребительским сегментом, а также имеют сравнительно небольшую цену (иногда реализуются и бесплатно) по причине некоммерческой направленности учреждений культуры и социальной значимости самих услуг. Однако культурные услуги тесно связаны со сферой досуга, поэтому уровень конкуренции в этом рыночном секторе весьма высок.

Сама культурная услуга нередко представляет собой сложный художественный процесс, результат духовных взаимодействий,

творческих решений. В связи с этим творческую деятельность очень сложно свести к культурной услуге. При этом труд художников, писателей, актеров лишь в менеджменте воспринимается как процесс создания и реализации культурной услуги, тогда как для общества и какой-либо личности наиболее значимым является сам результат творчества, его понимание, переживание, воздействие²⁸.

Кроме того, культурные услуги многообразны, поскольку сама культурная деятельность многоукладна и разнообразна. Данный факт накладывает отпечаток на особенности анализа, изучения, оценки культурной деятельности, так как она регулируется разными ведомствами, правовыми актами, имеет собственные традиции, специфику развития (например, сфера кинематографа, библиотечное дело или музейное). Данный факт приводит к ведомственной разобщенности, отсутствию интеграции в сфере культуры и сложности формирования единого культурного пространства.

Можно сказать, что в сфере культуры существуют услуги, которые связаны с исполнительской деятельностью (актеров, певцов), а также услуги, которые связаны с освоением культурных благ (библиотечных, музейных). Важной характеристикой любой услуги является ее качество. Специалисты в области маркетинга подчеркивают, что услуги не только неосязаемы или не сохраняемы, но и обладают таким важным критерием, как непостоянство качества²⁹. С этой точки зрения, деятельность учреждений культуры осуществляется в неконкурентной среде, что опять же может сказаться на ненадлежащем качестве реализуемых культурными учреждениями услуг³⁰.

Таким образом, применительно к сфере культуры менеджмент рассматривается как вид деятельности и особая область знаний об

²⁸ Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие. М., 2005. С. 117.

²⁹ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991 С 26

³⁰ Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг. 2001. С 33

управлении организацией в процессе производства, распространения и потребления культурных услуг в условиях рыночной экономики.

Культурные услуги создаются и реализуются, прежде всего, в учреждениях культуры. В менеджменте культуры важно знать и анализировать организационную среду учреждений культуры, которая составляет их внешнюю среду. Сюда входят потребители культурных услуг, государство, финансовые партнеры (бизнес, спонсоры и т.д.), творческое сообщество, СМИ. Каждая группа выполняет определенную роль, оказывает на учреждение какое-либо воздействие или, напротив, учреждение воздействует на эту группу. Для успешного менеджмента важно знать интересы этих групп организационной среды учреждений культуры и прогнозировать возможные сценарии сотрудничества с ними.

Так, потребители делятся на целевые группы, в группе потребителей формируется спрос на определенные культурные услуги, и для потребителя важно соотношение цены культурной услуги и ее качества

Однако даже менеджеру культуры не следует забывать тот факт, что сфера культуры представляет собой не только пространство для управленческих решений, но и пространство для творчества, эстетики, для поддержания традиции, проявления креативного потенциала, духовного развития личности. Поэтому «значение менеджмента в культуре не только в продаже культурного продукта, успешных маркетинговых стратегиях, позволяющих культуре вносить свой вклад в экономику, но и в подчеркивании собственно духовной ценности культуры»³¹.

Рассмотрение теоретических и методологических основ менеджмента приобретает большое значение в понимании особенностей механизма его функционирования, а также способствует формированию

³¹ Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. № 2 (27). С. 88–96

ориентиров для определения целей управления, понимания логики управленческой деятельности.

Прежде всего, следует отметить, что менеджмент представляет собой определенную систему, эффективное действие которой обеспечивается путем выполнения каждым элементом системы той или иной функции.

Цель учреждения культуры исходит из миссии и реализуется с помощью избранной стратегии и тактики. Чаще всего в культурной сфере цели деятельности учреждения направлены на достижение социально значимых результатов: воспитание и эстетическое развитие личности, раскрытие творческого потенциала, формирование личностного сознания и т.д. Между тем каждое конкретное учреждение культуры имеет собственные цели, которые определяются ее стратегическим развитием и характерными особенностями реализуемых учреждением культурных услуг.

Задачами менеджмента являются подцели, которые достигаются посредством выполнения тех или иных действий в определенный промежуток времени. В организациях и учреждениях культуры выполнение задач распределено в соответствии с принятыми должностными обязанностями сотрудников. По своему характеру влияния на эффективность деятельности организации задачи менеджмента можно разделить на несколько групп.

В первую группу задач включают задачи, результат решения которых оказывает непосредственное воздействие на эффективность организации. В сфере культуры такого рода задачи направлены на повышение эффективности культурной деятельности, на улучшение качества культурных услуг (библиотечных, театральных, выставочных и прочих).

Вторая группа включает задачи, решение которых влияет на функционирование учреждения через те или иные организационные

формы. Сюда относятся задачи социокультурного маркетинга, распределения ресурсов учреждения культуры, контроля культурной деятельности и т.д.

Третью группу задач менеджмента можно охарактеризовать как вспомогательную, поскольку они направлены на решение задач первой и второй группы (учет культурной деятельности, аналитические исследования, аудит культурных учреждений).

Задачи менеджмента тесно связаны с маркетинговыми и управленческими технологиями, а также с работой персонала. Технология предполагает внедрение методов, процессов, материалов, комплекса мер или операций, которые направлены на создание, распространение, использование продукции, ее рост, повышение качества, сокращение затрат на производство услуги и т.д. Внедрение новых технологий менеджмента в деятельность учреждений культуры предполагает системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, необходимых для реализации культурных услуг. Конкретные технологии управленческой деятельности (например, способы преобразования информации) используются для решения поставленных перед учреждением культуры задач.

Социальные (человеческие) ресурсы в менеджменте рассматриваются как совокупность руководителей и подчиненных. Задачи управления решаются через процессы руководства, а также через скоординированную и организованную деятельность сотрудников учреждения культуры. Управление работой персонала на современном этапе развития технологий менеджмента является ключевым фактором в любой организации. В данном случае важно учитывать, что каждый сотрудник, специалист обладает теми или иными способностями, личностными качествами, разной степенью одаренности, которые при благоприятных условиях и внутренней среде организации могут проявиться и сыграть существенную роль в деятельности учреждения

культуры. Учреждения культуры функционирует только благодаря тому, что в них есть люди, которые создают культурные продукты, формируют внутренний микроклимат учреждения и в конечном итоге именно от работающих в нем людей зависит то, чем является конкретное учреждение культуры.

На сегодняшний день существует множество взглядов на классификацию методов менеджмента. Так, авторы одного из учебных пособий полагают, что методы менеджмента различаются по следующим основаниям³²

- по содержанию методов управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические, правовые (юридические);
- по мотивации воздействия: материальная мотивация, моральная мотивация, принудительная (властная) мотивация;
- по организационной форме: единоличные (индивидуальные), коллективные, коллегиальные;
- по сфере применения: общие (применяемые по всей системе управления), локальные (применяемые к отдельным частям системы управления);
- по объекту управления: управление производством, управление людьми, управление организацией, управление внешними связями.

Перед выполнением тех иных задач менеджеру необходимо произвести оценку условий, ресурсов, проанализировать сущность проблемы, чтобы выбор методов управления был наиболее оптимальным. Следует учитывать, что множественность методов управления создает определенные препятствия для выбора наиболее эффективных из них и приемлемых для конкретной ситуации. При этом методы управления должны находиться в тесной взаимосвязи, органично дополнять друг друга.

³² Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник /Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008. С. 77

В сфере культуры функционируют различные организации, цель которых связана как с управленческой, координирующей деятельностью (например, комитет или министерство культуры), так и с деятельностью по производству и распространению культурных благ (большинство учреждений культуры), или с обеспечением сопутствующих условий для производства и реализации культурных услуг (например, фонды в сфере культуры).

Важным элементом управления организации является организационная структура, которая характеризуется распределением целей и задач управления между многочисленными отделами и работниками.

Организационная структура характеризуется взаимосвязью различных подсистем, которые представляют собой как горизонтально соединенные звенья (отделы внутри организации), так и вертикально связанные уровни (ступени) организации. В связи с этим организационный процесс имеет два аспекта:

- деление организации на блоки и подразделения соответственно целям и стратегии;
- установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями и обеспечивают возможность распределения и координации задач³³

Когда говорят о полномочиях, то речь идет об ограничении права принимать решения, использовать внутренние ресурсы, участвовать в коммуникативных процессах организации, управлять персоналом и т.д. Передача полномочий от одного лица к другому, а также и прав на решение задач, достижения целей, ответственности за их решения называется делегированием. Различают линейные полномочия, которые передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, и аппаратные (штабные), сущность которых раскрывается

³³ Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / . Донецк:ДонНУ, 2002. С 69

в совещательном характере управления (руководителю помогает определенный коллектив управляющих функциональных подразделений организации).

Организационные структуры приобретают свои характерные свойства благодаря наличию организационных форм: коммерческая или некоммерческая деятельность, направления и сфера деятельности, характер производимой продукции, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация/децентрализация в управлении и т.д.

В управлении организацией важное значение имеет ее внутренняя структура, которая может состоять из отдельных подсистем, компонентов. Деятельность каждой подсистемы в целом влияет на общее функционирование организации, определяет ее динамичность, надежность, гибкость. Поэтому в менеджменте организаций большое внимание уделяется работе с каждым отделом или компонентом организации.

Менеджмент организаций в сфере культуры является достаточно многогранным вследствие многообразия отраслей культуры, характера культурной деятельности и структуры учреждений культуры. Среди аспектов, позволяющих рассмотреть специфику организации в сфере культуры и проанализировать ее деятельность, специалисты предлагают обращать внимание на следующие³⁴:

- взаимосвязь между организацией и внешней средой;
- взаимосвязь между объектом управления (творческим коллективом) и менеджментом;
- элементы руководства, управления и обслуживания менеджмента;
- этапы принятия решений в менеджменте.

Внешняя среда организации в сфере культуры может существенно повлиять на определение целей культурной деятельности, миссии учреждения, стратегию поведения на конкретном секторе рынка.

³⁴ Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007. С. 17.

Особенностями внешней среды организаций является ее динамизм, многофакторность (экономические, политические, демографические, рыночные и прочие факторы), неопределенность. Внешняя среда организаций культуры включает в себя среду прямого воздействия (потребители, поставщики, органы власти и пр.) и косвенного воздействия (макроэкономические факторы, демография и пр.). Взаимосвязь управляющих структур (например, менеджер или руководитель) и объекта управления (например, персонал или процесс финансирования) выражается в наличии определенных действий и обратной связи между ними. Анализ данного процесса взаимосвязи позволяет судить об эффективности действий менеджмента.

В менеджменте культуры важно учитывать механизмы управленческой деятельности для того, чтобы понимать и анализировать их, а также эффективно осуществлять управленческие функции.

Как отмечают авторы учебного пособия по менеджменту в сфере культуры Г.Л. Тульчинский и Е.Л. Шекова, не все теоретические подходы к рассмотрению менеджмента адекватны для прикладного измерения. Приступая к работе в конкретной организации (например, в музее, театре или выставочном комплексе) менеджеру проще оперировать некоторыми базовыми категориями для того, чтобы знать, что именно нужно предпринимать и как решить ту или иную проблему организации. В связи с этим, авторы предлагают сконцентрировать внимание на таком понятии, как механизмы менеджмента с акцентом на технологическом, или инструментальном, изложении системы управленческой деятельности в сфере культуры. «Речь идет о некотором относительно целостном единстве целей, функций и средств, позволяющем добиваться вполне определенных результатов»³⁵.

³⁵ Тульчинский Г.Л. , Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 25

Глава II. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ, КОНТРОЛЬ.

2.1. Общие функции менеджмента

Функции менеджмента – это различные виды управленческой деятельности, которые осуществляются различными способами в процессе управления той или иной организацией. Функции менеджмента осуществляются с помощью соответствующей организации работ с применением конкретных приемов и способов реализации деятельности.

Обычно термин «функционирование» по отношению к организации применяется в тех случаях, когда предполагается, что в ней происходят работы, осуществляются действия людей. Так и управление можно рассмотреть как процесс по выполнению тех или иных действий. Каждая функция характеризуется целенаправленностью, имеет свои особенности, но при их взаимодействии образуется целостная и комплексная система управления организацией.

Функция менеджмента представляет собой целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления. Для выполнения какой-либо работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение – все это и есть функции менеджмента³⁶.

Выполнение функций может рассматриваться применительно к должности (функции работника, должностного лица), подразделению (функции отдела, сектора и т.д.), органу управления (функции министерства, комитета культуры и др.)³⁷. Функции управления отражают разделение и специализацию управленческого труда по горизонтали и по вертикали; они обеспечивают в организации руководство, управление и ведение хозяйственной деятельности.

Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента.

Под организацией понимается процесс³⁸:

- Определение рациональных форм разделения труда;
- Распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
- Разработки структуры органов управления;
- Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- Установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- Подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация работ – функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой

³⁶ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009. С. 63

³⁷ Е.И. Комарова А.И. Войтенко Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / М., 2001. С. 11

³⁸ Вачугов, Д.Д., Березкина, Т.Е., Кислякова, Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова/под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд.- перераб. и доп.-М.: Высшая школа, 2005.-288с.

концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена³⁹. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников. Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

Тем не менее, организация управления основывается на ряде основных принципов:

Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, целесообразно расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

³⁹ Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.-М.: Гардарики, 2002.- 302с.

Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).

Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав нижшим уровням управления.

Управление в организации — это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь ее цели (целей).

Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации. Функции управления можно также определить как виды управленческой деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата.

Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности.

-Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать)

- Во-вторых, раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

Концепция разделения управленческого труда менеджеров сформулирована школой административного управления. Основоположник этой школы А. Файоль выделил ряд функций как видов управленческой деятельности, осуществляемой менеджерами, в том числе: предвидение, организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. Одновременно он разделил всю работу,

выполняемую руководителем в процессе его деятельности, на определенные группы: административная и производственная деятельность, финансы, охрана труда, учет и контроль, коммерческая деятельность. Существуют и другие подходы к функциональному разделению управленческой деятельности и специализации труда менеджеров. Кроме того, начиная с А. Файоля, в поле зрения исследователей управления находится проблема определения (оптимизации) соотношения организаторских, технических (специальных) и социальных способностей и знаний, необходимых для руководителей различных уровней управленческой иерархии.

В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций управления.

Первый подход предусматривает выделение общих, универсальных функций управления. Он отражает содержание процесса управления в любой организации и не зависит от специфики объекта управления. Функции могут быть классифицированы следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль.

Отдельные авторы дополнительно выделяют как самостоятельные универсальные функции управления координацию и регулирование. Функция координации фактически осуществляется в процессе реализации функций планирования и организации, а функция регулирования дублируется функциями контроля и планирования.

Второй подход базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления. В рамках этого подхода выделяется система частных функций управления конкретным объектом (производство, наука, другие специфические объекты управления), реализующих приведенные выше универсальные функции управления (в полном объеме или частично) с учетом специфики рассматриваемого объекта и содержания процесса управления им. Осуществляют такие

функции соответствующие специализированные подразделения организации (предприятия).

В рамках менеджмента рассматриваются общие универсальные функции в соответствии с первой классификацией. Специфические управленческие функции в соответствии со второй классификацией рассматриваются в рамках специальных дисциплин (организация производства, управление инновационной деятельностью и др.).

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом⁴⁰.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

⁴⁰ А.Солиев Маркетинг Ташкент-2010 С 149

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.

На рис 1 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом .



Рис. 1 Взаимосвязь функций управления

Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Действительно: функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации — элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля — элементы функций планирования, организаций и мотивации; функция

мотивации — элементы функций планирования, организации и контроля.

2.2. Планирование, организация, мотивация, контроль

Планирование – это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения. План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее:

Цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.

Пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.⁴¹

⁴¹ Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие /. Донецк: ДонНУ, 2002. С. 57.

Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.

Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Планирование – основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

Формы планирования:

- перспективное
- среднесрочное
- текущее (бюджетное, оперативное)

Виды планов:

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы, и др
2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде⁴²:

⁴² Ш.Н.Зайнутдинов Менеджмент учебное пособие, Ташкент-2011 С 146

- долгосрочных планов: где показатели прошлого периода по принципу «будущее будет лучше прошлого» претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных.
- стратегических планов: показатели развития фирмы на будущий период разрабатываются с учетом научного обоснования проблем, с которыми может столкнуться фирма. Здесь перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.⁴³

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

⁴³ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 156

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению.

Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

И, наконец, существуют планы одноразовые и постоянные. Одноразовые планы нацелены на разработку и достижение целей, связанных с конкретным и единственным мероприятием, проектом, событием. Постоянные же планы определяют политику общего руководства действиями, основанную на общих целях учреждения, регламентирующую условия принятия решений. Такого рода планы, как правило, содержат идентичные действия, процедуры, мероприятия для данного типа культурной деятельности и могут варьироваться ежегодно в зависимости от изменений во внешней среде

Разработка плана состоит из нескольких этапов, на каждом из которых должны решаться соответствующие задачи⁴⁴.

1. Организационно-подготовительный этап. На данном этапе создаются организационные условия плановой деятельности: определяются круг исполнителей (исполнитель, рабочая группа или комиссия), сроки разработки плана, информационная база (данные отчетности, материалы проверок, опросы и т.д.), а также проводится методическое обеспечение (инструктаж) по разъяснению основных технологий и задач планирования.

2. Разработка плана. Данный этап складывается из нескольких частей:
– определение целей и задач на планируемый период (целевое обоснование плана);

⁴⁴ Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 159–165

- характеристика целей и задач в конкретных показателях (количественные и качественные, позитивные и негативные, абсолютные и относительные показатели, показатели производства и потребления – все они фиксируют целевую информацию);
- определение количественных значений планируемых показателей (с помощью нормативного или аналитического методов);
- обоснование реализации плана (программа действий в плане должна быть обоснована);
- оформление проекта плана (единого типового плана в сфере культуры нет, но существуют образцы).

3. Согласование и утверждение плана. На данном этапе решаются две задачи. Во-первых, нередко план должен пройти процедуру согласования с различными инстанциями, от которых зависит его реализация. Во-вторых, план утверждается руководителем организации и оформляется этот шаг с помощью грифа «Утверждаю» в правом верхнем углу документа.

4. Пропаганда и организация контроля выполнения плана. На данном этапе важно донести каждую позицию плана до исполнителей, поэтому в пропаганде плана нередко предусмотрены совещания, семинары, беседы. Кроме того, для своевременной реализации принятого плана необходимо применение различных способов контроля за данным процессом.

Между тем в планировании культурной деятельности должна оставаться возможность корректировки плана в зависимости от изменившихся условий. Поэтому процесс планирования всегда непрерывен. Чтобы планирование было успешным, важно учитывать и реалистичность поставленных в плане целей. Запланированные действия, с одной стороны, должны быть амбициозными, а, с другой, реально достижимыми. И, наконец, залогом выполнения запланированных мероприятий служит взвешенная система мотивации

при работе с персоналом и, прежде всего, возможность поощрения за выполненные задачи

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление⁴⁵

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием

Существует два основных аспекта организационного процесса:

- Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
- Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

⁴⁵ Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник/ З.П. Румянцева.-М , 2005.- 402с.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств. Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя,

мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции;

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля⁴⁶.

Контроль- это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом.

Объектами контроля являются характеристики организации как системы: характеристики входа (все виды ресурсов), процесса (процесса производства изделий или услуг) и выхода (продукта) Контроль в организациях должен осуществляться системно, т.е. контролю подвергаются ресурсы, процесс, продукт. На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы.

Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации

⁴⁶ Кузнецова Ю.В. , Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса", Санкт-Петербург 2001 С 57

о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности

В самом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Контроль – одна из ведущих функций управления. Существует множество формулировок определений функции контроля. Одна из них – контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль способствует успешному функционированию предприятия. Без контроля совместной деятельности на предприятии начинается хаос. Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Эффективное сочетание различных видов контроля с учетом параметров внешней и внутренней среды – залог успешного функционирования организации. В современном менеджменте именно такой показатель, как контроль различного типа, позволяет достичь

предприятию поставленных целей. Это процесс оценки фактического положения дел в компании с последующим его сравнением с планами развития организации. Исходя из особенностей теории управления, контроль является непрерывным видом административной деятельности, состоящим из наблюдения, оценки и регулирования.

Сегодня весь процесс контроля в менеджменте, в зависимости от времени, принято делить на три основных этапа:

-Предварительный.

-Текущий.

-Заключительный.

Предварительный или входной контроль производится еще до фактического начала рабочего процесса. Целью данного действия является обеспечить все необходимые условия для бесперебойного функционирования предприятия, то есть определить, готовы ли персонал, система управления, производственная сфера компании к началу работ. Если смотреть с точки зрения управления персоналом, то этот вид контроля в менеджменте позволяет ответить на вопрос, можно ли с помощью данного штата сотрудников решить поставленные перед организацией задачи. Предварительный контроль в большей части ложится на плечи представителей кадровой службы, которым с помощью тестов и собеседований предстоит определить профессиональную пригодность сотрудников предприятия. Нужно также получить ответ на вопрос, знает ли персонал свои обязанности, права, понимает ли глобальные цели, стоящие перед организацией. Еще одна составляющая предварительного этапа контроля в менеджменте – оценка финансовых и материальных ресурсов компании. Главные средства оценки финансовой сферы – такие документы, как бюджет или смета организации.

Следующая форма контроля в менеджменте – текущая оценка, которая проводится непосредственно в процессе хозяйственной

деятельности компании. Основное предназначение данной процедуры – усовершенствовать производственный процесс и максимально скорректировать его для скорейшего достижения поставленной цели. На данном этапе необходимо выявить все отклонения от заданных рабочих параметров и устранить их. Есть две формы текущего контроля в менеджменте – стратегическая и оперативная. Оперативный контроль проводится в то же время, когда происходит выполнение основной работы, здесь происходит оценка распределения времени, соблюдения последовательности производственных операций, качества труда персонала. Что касается стратегической составляющей, она показывает эффективность использования ресурсов предприятия в рамках достижения глобальной цели. Выясняется, происходит ли во всех подразделениях внедрение новых методов работы, ведется ли поиск более совершенных технологий и т.д.

Третий вид контроля в менеджменте – заключительный, который производится после окончания производственного процесса. Происходит подведение итогов, изучается поведение руководителя и анализируются результаты работы, чтобы скорректировать планы организации на будущее.

Главные принципы контроля в управленческой деятельности⁴⁷

Первый принцип – это соответствие контроля стратегии компании, что должно быть прописано в стандартах организации. Следующее положение технологии контроля в менеджменте – системность, то есть интеграция контролирующих принципов во все сферы деятельности предприятия. Контроль должен быть результативным, и этого можно достичь только правильным подбором стандартов, чтобы не допустить неконтролируемого расхода средств на его проведение. Следующее требование к контролю – его адаптивность, то есть способность менять имеющиеся схемы и методы в зависимости от текущих нужд

⁴⁷ Сетков, В.И. Основы общего менеджмента: учебник/ В.И. Сетков.-М.: ИНФРА-М, 2003.- 292с.

предприятия. Еще несколько принципов контроля – экономичность и оптимальность, ведь основные его задачи – приносить прибыль и не допускать перерасхода средств компании. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства, появились новые

функции. И сегодня к основным функциям прибавилась мотивация, стимулирование и корпоративность.

В управлении персоналом большое значение играет формирование системы стимулирования труда и система мотивации сотрудников.

Мотивация – это искусство и процесс инициирования и поддержки определенных побуждений и интересов людей, заставляющих их активно действовать с определенной целью⁴⁸. Другими словами, мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации⁴⁹. Руководитель должен суметь заинтересовать своих работников, чтобы добиться хорошей производительности труда, разработать систему, благодаря которой сотрудники бы были справедливо вознаграждены за свою деятельность.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория А. Маслоу:

Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория МакКлелланда:

Три потребности, мотивирующие человека, - это потребность власти, успеха и принадлежности. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

⁴⁸ Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 211

⁴⁹ Переверзев М.П., Шайденоко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 256.

Теория Герцберга:

Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы. В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

-во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

-во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;

-в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — интересы людей — мотивы деятельности — действия людей. Основные теории мотивации разделяют на две группы — содержательные и процессуальные. Первые изучают внутренние побуждения, лежащие в основе поведения и профессиональной деятельности людей. Процессуальные теории

раскрывают закономерности, по которым организовано целостное мотивированное поведение, учитывая взаимодействие мотивов с такими процессами, как восприятие, познание, коммуникация. Содержательная же в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объёма и содержания работы.

Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала 20 века. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объёма и содержания работы.

Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как

человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда он уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда - результаты», ожидания - «результаты - вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается в том случае, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко

Теории справедливости предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку модель Портера - Лоутера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоутера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.⁵⁰

Система мотивации первоначально в менеджменте организаций была основана на элементарном правиле: закон «кнута и пряника». В связи с этим исторически сложились четыре вида стимулирования и соответствующие им методы⁵¹

- материальное поощрение: премии, повышение зарплаты, ценные подарки и т.п.;
- материальное наказание: депремирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты;
- нематериальное поощрение: благодарность в приказе и устная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т.п.;

Вместе с тем кадровая политика «кнута и пряника» не всегда бывает эффективной, особенно если управление в учреждении строится с ориентацией на интересы людей, сотрудники которой еще и обладают определенным творческим потенциалом. Талантливые люди будут работать там, где уважается человеческое достоинство, предоставляются возможности для творческой реализации, есть перспектива для роста, ощущается его вклад в общее дело, где материальное вознаграждение пропорциональное этому вкладу. Сегодня уже очевидно, что мотивы

⁵⁰ М.А. Чернышева Основы менеджмента: современные технологии: учеб. пособие-М.: ИКЦ «МарТ», 2003.- 358с

⁵¹ Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. М., 2006. С. 238

трудовой деятельности весьма сложны, они тесно переплетаются с условиями социального взаимодействия, детерминированы групповой динамикой внутри организации и сильно влияют на производительность труда⁵²

Эффективность применения тех или иных мотивационных стимулов во многом зависит и от намерений руководства, от интересов сотрудников, от сложившейся в организации корпоративной культуры и многого другого. В связи с этим многие специалисты отмечают, что система мотивации не должна рассматриваться исключительно исходя из потребностей, а должна учитывать и иные аспекты. К мотивации относятся не только намерения, но также и возможность их самостоятельного соотнесения, принятие решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желаний, вероятности их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только к демотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов.

В современных учениях о способах формирования мотивации персонала все больше идет речь об оценочном компоненте мотивационного механизма, о социальной природе человека и его мотивов. Каждый человек имеет субъективное представление об успехе, и это представление должно быть учтено в разработке мотивационной системы. Например, успехом для человека может быть достижение популярности, или признание у коллег, или способность преодолевать сложные задачи и т.д.

Для того, чтобы сформировать у сотрудников устойчивую мотивацию, которая бы положительно влияла на весь производственный процесс, руководитель должен придерживаться взвешенной мотивационной политики. В частности, необходимо продумать условия заключения

⁵² Переверзев М.П., Шайденоко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М., 2008. С. 257

контракта, способствовать налаживанию доверительных отношений, применять грамотные мотивационные стимулы, находить позитивные способы устранения ошибок и пр.

Основными инструментами формирования мотивации выступают следующие⁵³:

- материальная мотивация: стабильная и своевременная заработная плата, наличие премий и надбавок, наличие материальных льгот, зависимость части оплаты труда от вклада работника и пр.;
- социальная мотивация: общественная значимость выполняемой работы, творческая деятельность, гибкий график работы, предоставление социального пакета (пенсионное страхование, медицинское обслуживание, занятия спортом, дополнительный отпуск и пр.), благоприятная социальная атмосфера;
- корпоративная мотивация: корпоративные конкурсы, программы дополнительного образования, удобное месторасположение и рабочее место, корпоративная газета, наличие возможностей карьерного роста, проективная деятельность и пр. При этом важным мотивационным инструментом является система вознаграждений. Внутреннее вознаграждение относится к субъективной стороне мотивации, и оно связано с состоянием удовлетворения, которое человек может получить от выполнения им трудовой деятельности (например, чувство значимости выполняемой работы, самоуважения, доверительное отношение с руководством, благоприятные условия труда). Внешнее вознаграждение в целом осуществляется со стороны организации. В частности, речь идет о продвижении по службе, о признании заслуг, о выплате премий, о предоставлении дополнительного отпуска, о похвале и пр. Таким образом, мотивационная система в организации должна быть продуманной, целенаправленной, понятной для всех и разносторонней, чтобы учитывать различные мотивы, сложившиеся у

⁵³ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник /В.Р. Веснин. - 4-е изд., испр. и доп.-М.: Элит, 2004.-247с.

сотрудников. Кроме того, руководителю важно учитывать и те научные положения, которые накоплены в современном менеджменте персонала, чтобы периодически обновлять мотивационную систему.

В теории менеджмента персонала накоплен целый ряд концепций, которые описывают особенности процесса формирования профессиональной мотивации. В научных исследованиях существует методология, которая позволяет выявлять как индивидуальные, так и общие мотивы. Существуют теории, объясняющие – почему одни люди обладают сильной мотивацией, а другие намного более слабой, какие мотивационные стимулы более эффективны – внутренние или внешние, материальные или социальные. Между тем многие теории мотивации обычно делят на два типа: содержательные и процессуальные

Заключение

Существуют следующие основные функции менеджмента, общие для любых организаций: планирование, организация, мотивация и контроль, к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функций.

При выполнении каждой функции решаются определенные задачи. Для функции планирования важным является постановка целей, составление плана работы. Функция организации – управление выполнением обще групповых целей. Мотивация – знание и учет потребностей работников, своих возможностей. Функция контроля – обнаружение и предупреждение проблем в доброжелательном ключе.

Для эффективного управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе.

Почти на любом предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики

связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

В принципах менеджмента выражаются требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

Принципы управления реализуются масштабно и повседневно в методах менеджмента: экономических, административных, социально-психологических и воспитательных, от которых в существенной мере зависит успешная деятельность руководителя.

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функция управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организации работы.

Таким образом, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение, что является функциями управления.

В проделанной работе были освещены следующие функции:

Планирование, которое даёт конкретную формулировку целей предприятия, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что даёт возможность своевременной корректировке целей и задач.

Организация – не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Контроль- это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейший факторов нормального функционирования предприятия. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Функция контроля и анализа на предприятии очень тесно взаимосвязаны между собой и реализуются на достаточно приемлемом уровне.

Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижение более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

Глоссарий

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть - это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать влияние на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Выделяют следующие виды власти: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, законная (традиционная), экспертная и власть примера.

Влияние - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Имеются две формы В., которые могут побудить

исполнителя к активному сотрудничеству,— убеждение и участие. Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения. Участие — это привлечение работников к управлению.

Внешняя среда организации — включает компоненты макросреды и микросреды организации, оказывающие соответственно косвенное и прямое влияние на организацию, определяя ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Внутренняя среда организации — то, чем организация располагает, ее рыночный потенциал, который позволяет ей функционировать

Делегирование - это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия.

Имидж- можно рассмотреть два значения этого понятия:

1. Образ делового человека, устойчивое представление об отличительных характеристиках его, складывающиеся у окружающих, репутация его. 2. Образ фирмы, товара, услуги, обеспечивающий положение их на рынке и верность потребителя фирменной марке.

Конкуренция- это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке товаров и услуг. Она является эффективным координатором экономической деятельности. Она оказывает положительное влияние практически на все стороны деятельности организации.

Конкурентоспособность организации — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли либо к фирмам, выпускающим аналогичные товары (услуги).

Контроль- функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, заданий, управленческих решений. Он включает наблюдение за течением процессов в объекте управления, сравнение контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы их причины и характера. Объектом К. являются процессы, происходящие в управляемом объекте.

Конфликт-это противоречие между двумя и более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Определяют следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между группой и личностью.

Координация - одна из функций управления, реализация которой состоит в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды, в обеспечении согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, взаимодействия между подсистемами, в обеспечении единства и согласования всех функций управления.

Лидерство - специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидер - это член коллектива, инициатор и организатор его действий, который психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. При этом лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему подчиненными, а последователями.

Менеджер - человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам

деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор оперед

Менеджмент(англ. Management управление, заведование, организация)

— 1. Практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли. 2. Теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления. 3. В современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Методы управления — это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Миссия организации— это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.

Монополия— хозяйствующий субъект (объединение субъектов), занимающий на том или ином рынке товаров (услуг) доминирующее, господствующее положение и назначающий или диктующий рыночную цену своим конкурентам.

Морально-психологический климат— устойчивое психическое состояние социальной группы, отражающее ценностные ориентации и характер межличностных отношений. Он непосредственно воздействует на настроение работников, степень их удовлетворенности трудом и через это влияет в конечном счете на текучесть кадров, производительность труда. Важнейшие признаки благоприятного климата: доверие и высокая требовательность членов

группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; удовлетворенность принадлежностью к коллективу и т. д.

Мотивация - функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

Объект управления— это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве О.У. выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т. д.

Организаторские способности — это индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать.

Организационная культура— это принимаемые большей частью организации философия, ценностные ориентации, нормы поведения, правила и климат в организации, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами.

Организационная структура управления организацией — логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, используемое для достижения целей организации. Орг.структура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией.

Организация - 1. Систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей. 2. Функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для нормального функционирования.

Персонал - все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Планирование - одна из функций управления, заключающаяся в анализе ситуаций и факторов внешней среды, прогнозировании, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, разработке планов, определяющих будущее состояние системы, путей, способов и средств его достижения. Планирование на уровне компаний реализуется в форме стратегических и бизнес-планов. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки.

Принципы управления — основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами. Они являются одной из форм сознательного использования объективных законов в практике управления, отражают теоретический идеал управления.

Процесс управления— совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Профессионализм менеджера — овладение менеджером специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способность его работать с людьми в различных сферах.

Стресс (от англ. stress — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга состояний на-

пряженности человеческой психики, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Субъект управления— звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве субъекта управления можно рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др. Выделение С. У. ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения. Оно основано на силе примера и власти эксперта. При этом исполнитель полностью осознает, что делает и почему.

Управленческое решение— 1. Акт деятельности менеджера или управляющей подсистемы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие системы. 2. Заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленных совместных действий. Р.У. разделяет процесс управления как бы на две стадии — диагностика проблемы и выбор варианта ее решения и практическая деятельность по реализации решения. Поэтому в решении соединяются операции аналитической и практической деятельности. Р.У. существует только тогда, когда есть разрешение проблемы, устранение противоречия, мешающего нормальному функционированию или развитию системы.

Основными характеристиками Р.У. являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

Управляемость - 1. Ответная реакция, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воздействия управляющей

подсистемы (субъекта управления). 2. Количество (максимальное) конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять субъект управления.

Участие работников в управлении— это эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением в разной форме — от внесения предложений по улучшению деятельности организации (подразделения) до участия в подготовке и принятии решений.

Функции управления— это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Выделяют общие и частные функции управления.

Цель управления— желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц. У.— начальный этап процесса управления. Ц.У. является направляющим фактором деятельности руководителя. Ц.У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

Этика - это образ действий, поведение человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Она отражает нормы поведения людей в обществе, в семье, в производственной сфере, включая систему идеалов, на которые опирается менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Этикет деловой — это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, а также следование им.

Это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора.

Эффективность менеджмента— сложная, многогранная социально-экономическая категория, результативность управленческой

деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности менеджмента — отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Список использованной литературы

Труды Первого Президента .Каримов И.А.

1. Каримов И.А. Выступление на конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики в Узбекистане». 14.09.2012 г// Национальное информационное агентство Узбекистана (УЗА)
2. Каримов И.А. «Узбекистан свой путь обновления и прогресса» 1992г
3. Каримов И.А. «Узбекистан по пути углубления экономических реформ» 1995г

Труды Президента Ш.М. Мирзиёева

1. Шавкат Мирзиёев 3 августа 2017 год на встрече с представителями творческой интеллигенции страны.
2. Шавкат Мирзиёев «Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан»

3. Шавкат Мирзиёев « Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя»

Список основной литературы

4. Л.И. Авдеева, О.К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие /. Донецк:ДонНУ, 2002
- 5.Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие. М., 2005.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник /В.Р. Веснин. - 4-е изд., испр. и доп.-М.: Элит, 2004.
7. Вачугов, Д.Д., Березкина, Т.Е., Кислякова, Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова/под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд.- перераб. и доп.-М.: Высшая школа, 2005.
8. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.-М.: Гардарика, 2002
9. Вачугов, Д.Д., Березкина, Т.Е., Кислякова, Н.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова/под ред. Д.Д. Вачугова. - 2-е изд.- перераб. и доп.-М.: Высшая школа, 2005.
10. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.-М.: Гардарика, 2002.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 1997.
- Ш.Н.Зайнутдинов Менеджмент учебное пособие, Ташкент-2011
12. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учеб.-метод. комплекс. М., 2008.
13. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.
14. Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М., 2007..

15. Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Архангельск, 2002. № 2 (27)
16. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991
17. Е.И. Комарова А.И. Войтенко Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / М., 2001.
18. Кравченко А.И. Культурология: учеб. пособие для ВУЗов. М., 2003.
19. Кузнецова Ю.В. , Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса", Санкт-Петербург 2001
20. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005. С. 211
21. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М.,2008.
22. Л.В.Перегулов М.Х.Саидов Олий таълим менеджмент и ва иктисодиети Ташкент-2002
- 23.Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник/ З.П. Румянцева.-М.: ИНФРА-М, 2005
- 24.Сетков, В.И. Основы общего менеджмента: учебник/ В.И. Сетков.- М, 2003.- 292с.
25. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие. М., 2009.;
26. А.Солиев Маркетинг Ташкент-2010
27. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007.
28. Г.Л. Тульчинский, В.Л. Терентьева Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд /, М., 2006.
29. Федотова Н.Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона // Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки». № 63. 2011.
- 30.Федотова Н.Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник№ 4. Великий Новгород, 2012.

31. М.А. Чернышева Основы менеджмента: современные технологии: учеб. пособие-М.: ИКЦ «МарТ», 2003
32. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М., 2003.
33. Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. М., 2008.
34. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг. 2001.