

## КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ШОУ-БИЗНЕСА»

### Раздел I. Теоретические основы менеджмента. Шоу-бизнес искусство создания продукта в сфере СКД.

#### Тема 1. Менеджмент шоу - бизнеса - искусство создания продукта в сфере СКД. (4 часа).

План:

1. Понятие менеджмент, управление, руководство - основные понятия, сущность цели и задачи.
2. Связь менеджмента и бизнеса.
3. Менеджмент шоу-бизнеса – наука или искусство.
4. Разделение труда в ШБ.
5. Продюсер и его деятельность.

1. Понятие менеджмент, управление, руководство - основные понятия, сущность цели и задачи.

«Менеджмент» имеет достаточно широкое толкование – управление, влияние, искусство управления, способ управления и т.п. Понятие “менеджмент” отражает воздействие или влияние, но это достаточно узкое понятие.

**Менеджмент** – сложное, емкое и многогранное явление, охватывающее:

умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;

- функции, виды деятельности, связанные с управлением людьми в организациях различных типов;
- область человеческого знания, помогающая управлять;
- определенную категорию людей (социальный строй), осуществляющих управление;
- орган управления, административная единица.

Специфику менеджмента в сфере культуры связывают с особенностями «духовного производства». «Продукты» такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т.д.), не поддаются непосредственному прямому счету, складированию. Их производство зачастую совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т.д. Книга, которую не читают, картина, которую не смотрят и т.п., не являются художественными ценностями). Более того, в отличие от продуктов материального производства, уничтожаемых в процессе потребления (одежда снашивается, продукты съедаются), культурные ценности в процессе потребления наращивают свою ценность (чем больше народу прочитало книгу, посмотрят видеоленту картину, передачу, слышало концерт и т.п., – тем выше их социальная значимость).

Однако под услугами в сфере культуры теперь уже можно и нужно понимать не только услуги непосредственно посетителям, но и донорам, готовым выделять средства и поддерживать эту деятельность. **Сфера культуры** – сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил

и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доходов. Даже в шоу-бизнесе, на первый взгляд предельно коммерциализированном секторе сферы культуры, доходы от продажи билетов составляют обычно около 15% бюджета гастролей. Остальное – средства спонсоров. Да и сама гастроль чаще всего является лишь частью рекламной компании нового диска или альбома.

Некоммерческая деятельность не означает «непривлекательная» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий сектор – один из наиболее интенсивно развивающихся секторов экономики. Действительно, что может быть привлекательней деятельности, когда все ваши доходы идут на покрытие ваших расходов и прибыль не образуется в принципе! Некоммерческая сфера обладает рядом законодательно закрепленных льгот и гарантий, привлекающих туда капитал. В силу своей публичности, социальной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д.

Более того, некоммерческая деятельность имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как свою часть. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и т.д.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и благотворительность, патронаж. Все это не только резко изменило и обогатило своим содержанием технологию менеджмента, придало ему характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимы уже современная реклама, PR, другие бизнес-технологии. Интенсивно проникают эти технологии и в сферу культуры, открывая перед нею совершенно новые горизонты развития.

Современный рынок все более явно глобализируется. Начинается тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план выходит способность занять свое уникальное место в сети глобальных рыночных связей. А это возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения известности любыми средствами.

В этом плане современный бизнес, как впрочем и политика, все более сближаются по своей технологии с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом.

Все эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного управленца. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный управленец, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть не только теоретически, но практически ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами в тех обществах, в среде которых ему приходится или придется иметь дело, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии,

стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Пользуясь удачной метафорой Э. Фромма, то можно сказать, что если еще послевоенный менеджмент осуществлялся в модусе «Иметь» (to have, haben), то современный менеджмент осуществляется скорее в модусе «Быть» (to be, sein). Современная фирма во все большей степени предстает как культура – в буквальном, терминологическом смысле слова: со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, легендами, фольклором, субкультурами и т.д. Фирменный стиль, организационная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования.

Обычно определение “*менеджмент*” применяют только к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях. Но в последнее время это понятие стали широко применять к нехозяйственным, непредпринимательским организациям.

Следует различать понятия “*управление*”, “*менеджмент*” и “*руководство*”.

Хотя понятие “*менеджмент*” и “*управление*” близки по значению, но термин “*управление*” намного шире, т.к. применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления .

*Управление* – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную и производительную силу.

Термин «*руководство*» уже понятия «менеджмент», поскольку означает процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит группа. Взаимоотношение этих основных понятий можно представить следующей логической формулой:

**Управление > Менеджмент > Руководство**

**Менеджмент** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации, используя знания и умения других людей. Таким образом здесь достаточно четко просматриваются 4 основных структурных элемента – ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ, КОНТРОЛЬ.

Что такое **процесс** – это упорядоченная последовательность действий, связанных с организацией управления предприятием, любой формы собственности и отраслевой принадлежности, любого размера или его структурного подразделения.

2. Связь менеджмента и бизнеса.

*Менеджмент в упрощенном понимании* - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения др. людей. Менеджмент - “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от слова “менеджер” - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. В зарубежных странах понятие менеджмент соседствует с понятием бизнес.

**Бизнес** - это деятельность направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. “Управление бизнесом” - это управление коммерческими, хозяйственными организациями (business management). Как синоним применяется термин “business administration”, который можно перевести как “деловое администрирование”. Термин “менеджмент” применим к любым типам организаций, но для государственных органов любого уровня правильнее использовать термин “public administration” - “государственное управление”.

**Бизнесмен и менеджер** - это не одно и то же. Бизнесмен - это тот, кто “делает деньги”, владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Менеджер же занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Разновидностью бизнеса является **предпринимательство**. Это вид деятельности связанный с личностью человека, который осуществляет бизнес. Придумывая новое дело, он вкладывает собственные средства в новое предприятие, новый проект, и принимает на себя личный риск.

Важно понимать, что слова “предприниматель” и “менеджер” не являются синонимами. Термин предприниматель был введен французским экономистом Ричардом Кантилоном, жившим в начале 18 века. С тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Искусство менеджера заключается в том, чтобы при изменении внешних факторов получить заранее запланированный результат. Важно, чтобы цель была поставлена в цифровой, показательной форме.

**Предприниматель** – это организатор чего-то нового (идеи, товара и т.п.).

**Бизнесмен** – это человек, имеющий своё дело. Бизнесмен может один вложить деньги в какое-либо мероприятие, ценные бумаги, инвестировать проект и т.д., не занимаясь рутинной работой в этом деле.

**Менеджер** – это человек, работающий в организации и занимающийся организацией работ с комплексом ресурсов.

Предприниматель и бизнесмен. Принципиальные отличия.

**Предприниматели** – это лидеры бизнеса. Они удовлетворяют потребности общества и одновременно получают прибыль от выпуска на рынок новых товаров и услуг, а для старых находят новые рынки внедряют новые технологии. После того, как предприниматель выводит на рынок новый успешный товар сразу его начинают окружать последователи – бизнесмены, эксплуатирующие и распространяющие его находки. В действия вступают вопросы спроса и предложения, конкуренция, и тогда уровень прибыльности и рентабельности товара падает. Предприниматель должен делать новый виток для нахождения нового рынка, товара, технологии. Предприниматель это лидер бизнеса, кот. Создает принципиально новые товары, находит новые рынки и использует новые технологии продаж и продвижения товара.

**Бизнесмен** – заикливается на успехе предпринимателя и часто не видит вокруг себя других возможностей. Ситуацию в бизнесе, связанную с ценовой конкуренцией можно сравнить- кто быстрее, первый бежит определяя темп и направление а остальные за ним, хотя предприниматель бежит сам по себе. Поэтому определим четкие различия.

Отношения к реальности:

П.-создает новую реальность, фантаст, придумщик, «поэт», изобретает новые возможности и подходы.

Б.- оптимизирует существующую реальность, реалист, «прозаик», использует уже имеющиеся возможности.

Отношение к риску:

П.- живет чтобы рисковать, не боится риска, действует исходя из стремления выиграть любой ценой.

Б.- рискует чтобы выжить, только минимизирует неопределенность, действует из стремления не потерпеть неудачу.

Тип поведения:

П.- игрок, авантюрист, сначала действует, потом думает, лидер генератор идей.

Б.- рационалист, сначала думает а потом действует, организатор.

Ключевой фигурой шоу-бизнеса является *продюсер* (предприниматель), который способен превратить нереализованные ранее идеи в нововведения, которые в свою очередь, станут проектами или концепциями, изменяющими или совершенствующими шоу – бизнес.

Видение будущего – привилегия продюсера. Видение будущего это то как сотрудники представляют себе картину будущего компании и ее развитие в соответствии с планами и мечтами ее лидеров. «Видение» - в отличие от мечты – подразумевает степень уверенности в воплощении этой картины реальности. Видение – желаемый и достижимый рубеж роста. Оно служит основой стратегического планирования и командной сплочённости.

3. Менеджмент шоу-бизнеса – наука или искусство.

**Менеджмент Шоу-бизнеса** – это область знания, помогающая осуществить функцию руководства процессом создания художественных ценностей (материальных и духовных) и продвижения на рынок культурных услуг результатов творческой деятельности авторов, режиссеров, исполнителей и т.д. работающих в шоу – бизнесе.

В этом определении задействовано два структурных элемента – процесс СОЗДАНИЯ духовных ценностей и процесс ПРОДВИЖЕНИЯ художественной продукции на рынок культурных услуг.

Шоу – Бизнес наука или искусство? Искусство ? Да! Ведь конечным результатом его является создание духовных ценностей, художественной продукции (номер, клип, ком пакт -кассета, ком пакт – диск, видеофильм, концертная теле – радиопрограмма) и продвижение их на рынок культурных услуг. Наука?- Да ! Ведь это управление процессом создания указанных ценностей и успешное решение проблем реализации созданной продукции. И все это переплетено с деятельностью продюсера. И в этом смысле его работа называется творчеством. И поэтому продюсеру нужно знать закономерности развития шоу - бизнеса в этих двух неразрывных сторонах и без теории продюсер может запутаться в дебрях шоу-бизнеса .

Эта мысль выражена в книге амер. Исследователя Дона льда Пасма на «Все о музыкальном шоу-бизнесе»: Прекрасно справляться со своим делом и зарабатывать большие деньги, нельзя, ничего не понимать в финансах. Надо сначала получить прекрасное представление о том, как вообще устроен бизнес, каковы его составляющие части, в чем заключается разница между прибылью и убытком и т.д..

«*Шоу – Бизнес* – это синтез науки и искусства и одна часть без другой не существует, есть песня - отними мелодию – и получатся стихи – а без текста будет инструментальная пьеса.

Без практики теория мертва ,а без теории практика – слепа.» И. Пригожин

Направления шоу бизнеса: 1. Телевидение; 2. Кино; 3. Развлекательные программы;

4. Музыкальные программы; 5. Научно-фантастические программы. 6. Театр;

7. Концерты; 8. Шоу; 9. Фестивали и т.д.

#### 4. Разделение труда в ШБ.

В шоу бизнесе сложилось свое разделение труда, весьма отличное оттого, что присуще материальному производству. Конечно, важная роль в этом производстве отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако, роль продюсера, импресарио, менеджера, промоутера, а также других участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится.

Ключевой фигурой в процессе организации и постановки зрелищных форм является *продюсер*. Понятие продюсер сформировалось в процессе зарождения кинопроизводства и определяло новый тип предпринимателя, который осуществлял идейно-финансовый и художественный контроль над постановкой. Поскольку технологии создания фильмов и телешоу сходны по своей природе, термин «продюсер» утвердился и в этих областях.

Именно продюсер как предприниматель ищет новые идеи и средства их воплощения. От истоков до финала создания продукта он отвечает за всю творческую и производственную деятельность: формирует бюджет предстоящего проекта, подбирает и нанимает творческий и исполнительский персонал, обеспечивает график работ в рамках установленного бюджета, разрабатывает рекламную стратегию, осуществляет прокат, дистрибьюцию и др.

Из-за глобальности многих проектов, проект разделяется на несколько направлений, каждый из которых ведется своим продюсером. Так различают:

- **Исполнительный (executive) продюсер** – доверенное лицо компании, осуществляющее финансовый, организационный и художественный контроль над постановкой.
- **Функциональный продюсер** – лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты, т.е. выполняющее определенную функцию.
- **Ассоциированный (associate) продюсер** – партнер, частично финансирующий проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера постановки.
- **Линейный (line) продюсер** – лицо, отвечающее за технологический

процесс и наиболее сложные этапы проекта.

Если говорить о кинематографе, то там также существуют понятия независимого (independent) продюсера, т.е. человека, самостоятельно создающего проект без участия крупных компаний, и формирующий (creative) продюсер, выступающий в качестве режиссера-сопостановщика, принимающий участие в малобюджетных постановках.

*Шоу – бизнес* является сферой вращения огромных капиталов, ждущих своего применения, а также великих творческих идей, которые и будут воплощаться посредством финансовых вложений. А найти разумное и прибыльное применение немаленьким деньгам – также одна из задач продюсера. Здесь также играет роль то, как поставлено производство, какие люди участвуют в разработке и продвижении продукта. Естественно, что производство любого проекта невозможно без определенного конкретного разделения труда. Следовательно, всегда создается штатный персонал.

Поэтому принято различать: 1). Финансовый блок, 2). Организационно-правовой блок, 3). Творческо-управленческий блок 4). PR-блок.

#### 1). Финансовый блок.

Он включает в себя работу инвесторов и спонсоров, финансового директора, финансового менеджера. Инвесторы и спонсоры это, как правило, партнеры продюсера. Это может быть генеральный директор издания, программный директор или продюсер радиостанции или директор какой-либо другой производящей компании. В зависимости от характера контракта, спонсор может, как вмешиваться в процесс производства проекта, так и возлагать все полномочия на продюсера проекта.

**Финансовый директор** подобно эксперту вовремя даст совет, как выгодно купить оборудование, где взять инвестиции и как их правильно вложить или сохранить.

**Финансовый менеджер** определяет и оптимизирует ставку продюсера, серьезно сокращая его затраты. Оплатой их труда является сумма в 20% от дохода.

#### 2). Организационно-правовой блок.

Он включает в себя работу исполнительного продюсера, директора группы, менеджера, юриста, а также гастрольного (концертного) директора.

Исполнительный продюсер является правой рукой генерального продюсера. Он решает все вопросы управленческого, финансового и творческого характера, но последнее слово все-таки остается за руководителем проекта. Помимо основных функций, в его задачи входит проверка исправности оборудования, организация работы всех участников проекта.

Таким образом, если срыв записи на студии произойдет из-за неорганизованности артистов – исполнителей или сессионных музыкантов, то это, прежде всего, ляжет на плечи продюсера, который не заметил неполадки сразу. Исполнительный продюсер присутствует на всех стадиях звукозаписи и держит все под контролем. К тому же он должен заботиться обо всех формальностях, включая проверку накладных и пропусков.

Директор группы, участвуя во всех ее делах, выезжает вместе с ней на гастроли, решает все вопросы, связанные с сотрудничеством с партнерскими организациями на местах. Он улаживает все отношения с гастрольными отделами партнеров. Артисты и исполнители решают все свои вопросы с директором группы и только в редких случаях

могут обратиться к генеральному продюсеру, если ситуация требует его персонального участия.

Менеджер ведет переговоры, связанные с работой группы (съемки видеоклипа, гастрольная деятельность и др.), координирует процесс, выбирая наиболее эффективные пути решения проблем. Но менеджер не выезжает вместе с группой на гастроли, а выполняет свои функции в стенах Продюсерского Центра.

Юрист принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта. Главным образом, он держится для того, чтобы избежать невыгодных контрактов с записывающими и выпускающими компаниями.

Гастрольный директор. Концертный директор организывает концерты любого масштаба, как то: клубные выступления, турне, и др. Он отвечает за бронирование билетов, мест в гостинице для проживания артистов-исполнителей, звукорежиссера и других членов творческой группы, формирует график концертной деятельности в соответствии с имеющимися предложениями и ценовой политикой. Конечно, организация гастрольного турне – очень тяжелая работа. Необходимо загружать и разгружать тонны оборудования, размещать людей и планировать дальнейшие шаги. В этом гастрольному директору обычно помогают администратор турне или тур-менеджер.

### 3). Творческо-управленческий блок.

Он включает в себя работу авторов и артистов исполнителей, музыкальных издательств, саунд-продюсера, рекорд-компаний, рекорд-лейблов, арт-менеджера, программных директоров ТВ и радио.

Авторы и артисты-исполнители. Это название говорит само за себя. Можно только добавить, что сюда еще входят люди, не выступающие на сцене, а те, кто занимается разработкой образа и имиджа артиста – хореограф-постановщик, режиссер-постановщик, сессионные музыканты (то есть те, которых нанимают специально на время турне или записи на студии) и др.

Музыкальные издательства – организации, управляющие правами авторов музыкального материала, композиторов и поэтов-песенников. С ними, как с обладателями авторских прав, продюсер ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала. То есть, прежде чем использовать ту или иную композицию, продюсер заключает договор с музыкальным издательством, а оно в свою очередь перечисляет соответствующий гонорар авторам.

Так продюсер вступает с музыкальным издательством в финансово-правовые отношения. Основное отличие деятельности музыкального издательства от обществ по коллективному управлению имущественными правами авторов в том, что, приобретая у автора исключительные имущественные права, музыкальные издательства становятся единственными и полными правообладателями на все виды использования произведений, на которые переданы права.

Таким образом, авторы, отдающие права на свои произведения, они попадают в условия, когда они могут не бояться за свои имущественные и неимущественные права и спокойно заниматься творчеством. Такая система существует уже более ста лет.

Саунд-продюсер решает вопросы технического характера по музыкальному материалу. Он определяет стилистику будущего альбома, решает, стоит ли накладывать определенные эффекты на звукозапись и др. само по себе слово «саунд» и обозначает звук. И, хотя, некоторые исполнители делают вышеперечисленную работу сами, большинство все же пользуется услугами саундпродюсеров.

Рекорд – лейбл. В действительности лейблами называют компании, занимающиеся выпуском и записью альбома исполнителя. То есть, когда между исполнителем и такой компанией заключается договор, альбом исполнителя начинает тиражироваться под определенной маркой, лейблом.

С другой стороны лейбл – выпускающая компания, которая занимается дистрибуцией готовых носителей.

Арт-менеджер является экспертом деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов. В компетенцию арт-менеджера входит разрешение вопросов, связанных с его сценической деятельностью: нужен ли шоу-балет, каким будет стиль грядущего выступления.

Таким образом, этот специалист контролирует образ артиста и все метаморфозы, с ним связанные.

Организация всех творческих работ, связанных с артистом, и оценка конечного шоу-продукта, в который был вложен труд имиджмейкера, хореографа, режиссера и многих других являются главными целями арт-менеджера.

Программные директора ТВ и радио. Это люди, которые решают, какие записи будут предоставлены для прослушивания или ротации в эфире. Помимо радио, уже стала важным ротация по телевидению. Вследствие, выделяются такие профессии, как VJ's (или виджеи), то есть видео-жокеи. Немногие песни и видеоклипы стали бы хитами без трансляции в эфире. Во многом это заслуга программных директоров.

#### 4). PR-блок.

Он включает в себя работу PR-директоров, промоутеров и пресс-атташе. PR-директор осуществляет контроль над процессом решения творческих задач находящихся в его подчинении коллектива пиарщиков. В творческие задачи, как правило, входит: разработка образа, концепция проекта и его идея. Если говорить о группе «Алиби», то для их проекта характерен яркий макияж, блеск и дорогие сценические концертные костюмы. Также всегда продумывается стилистика общения артиста с прессой, содержание интервью, отношения к поклонникам. Обязательно вокруг артиста-исполнителя создаются интриги, слухи, без которых интерес к звезде быстро утрачивается.

Пиар-директор организует и промо-кампанию артиста. Если вышесказанное говорит о промо-акциях, связанных с артистом, то впоследствии осуществляется промоушен альбома в целом. Большой отдачи сил и времени требует налаживание сотрудничества со спонсорами, дистрибьюторами альбома и телеканалами. Хотя эта функция и основополагающая во всей деятельности данного участника продюсерской команды.

Промоутеры обычно работают на звукозаписывающие компании. Их деятельность заключается в получении максимально-возможного количества времени в эфире под трансляцию новой записи. Это означает непосредственный контакт промоутера с программными продюсерами радиостанций и телеканалами.

Пресс-атташе служит для непосредственного контакта с прессой и находится в курсе обо всех событиях, происходящих в жизни артиста. Пресса имеет огромное влияние на умы людей. Она и создает общественное мнение. В случае если продюсер имеет дело с хорошим информационным агентством или нанял классного пиарщика, то 50% успеха уже в кармане.

Рассмотрев блоки, которые помогли нам понять, какие профессии нужны в шоу-бизнесе и что должны уметь участники музыкального производства, стоит поговорить о личности организатора, продюсера.

#### 5. Продюсер и его деятельность.

Мы говорили о том от куда появилось *понятие продюсер* но опять вернемся к нему, для того , чтобы более детально рассмотреть его деятельность. Продюсерами в кинематографе называли директоров картин, а в театре – директоров постановки. Это были люди, которые определяли бюджет и бухгалтерию постановки. В деятельность продюсера входит приглашение разных артистов на роли, проведение картингов, заключение договорных отношений с музыкантами и поэтами-песенниками.

Продюсер является не только основной фигурой, которая ведет все дела артиста и решает практически все, но и зачастую инвестором проекта. В начале развития продюсеры и продюсерские центры (ПЦ) работали под крышей звукозаписывающих компаний, тогда их нанимали для работы с артистом. Теперь же рекорд-компании перестали играть главенствующую роль в отношениях с артистами, по крайней мере, последние 5-6 лет. Теперь главенствующую роль в этих отношениях играет продюсер.

Такова мировая тенденция развития шоу-бизнеса. Но в мировой практике музыкального шоу-бизнеса такого человека называют менеджером артиста, а под должностью продюсера там понимается саунд-продюсер. Его нанимают для осуществления профессиональной постановки звука и стиля исполнения. Саунд-продюсер отвечает за запись альбома, порой являясь автором произведений.

В отечественном шоу-бизнесе существует два типа продюсеров.

*Первый – продюсер*, который, не вмешиваясь в творчество, занимается организацией дела так, чтобы все работало на талант артиста. Он продвигает проект с помощью радио и телевидения, прессы, осуществляет руководство и контроль над всеми процессами, организуя процессы и презентации. Он действует от имени артиста, заключает необходимые договоры, добывает деньги.

*Второй тип* – это смешение первого типа и саунд-продюсера. Такие люди не только участвуют в студийной записи, корректируя творческий процесс исполнителя, выдавая ему уже готовый собственный материал, но и работают по продвижению артиста на рынок. На Украине немного продюсеров, которые вмешиваются в музыку своих подопечных. Даже на Западе людей, являющихся постоянными саунд-продюсерами проектов, очень мало. Такими украинскими примерами являются Александр Зырин, Алена Мозговая, Наталья Могилевская, Кирил Стеценко.

В словаре понятие «продюсер – доверенное лицо кинокомпании, осуществляющее идейный, художественный, финансовый и организационно-управленческий контроль».

По словам музыкального критика Артемия Троицкого, «продюсер – это человек, обладающий нюхом, чутьем на то, что будет востребовано. Он же футуролог, маркетолог, финансист и селекционер. Шоу-бизнес – один из самых артистичных, интуитивных,

экспрессивных и непредсказуемых видов бизнеса. Поэтому продюсер и выступает в роли авантюриста, политика, бизнесмена, творца и еще много кого.

Это человек с определенным вкусом, с желаниями и амбициями, любовью к своему делу. Он должен понимать, на какую публику он собирается работать, и уметь ориентироваться в конъюнктуре, понимать ее, делать деньги и при этом умудриться никого не подвести и не обидеть.»

Продюсер – жесткий финансист и маркетолог в одном лице, который точно знает, сколько и в кого вкладывать деньги, чтобы получить не только доход, но и имя, которое поможет в дальнейшем осуществлять еще более грандиозные проекты.

Продюсер – это и человек, всегда улавливающий тенденции в обществе, зная, что именно требуется слушателю. Он всегда на пике событий и всегда знает, что будет завтра.

Для этого он должен понимать артиста лучше, чем кто-либо другой, и в сложной ситуации принимать единственно правильное решение.

Продюсеры, которые сами создают проекты и сами все определяют (маркетинг, пиар, концерты и т.д.), получают до 95% прибыли от проекта.

Продюсер находит артистов, чтобы они были красивы и удерживали внимание на своей внешности и что вот так их надо одевать.

Он же составлял им весь репертуар, привлекал композиторов, авторов, аранжировщиков, записывал песни, делал корректировки. Это были полностью продюсерские проекты.

То же самое касается и многих знаменитых поп-коллективов в нашей стране, таких как, например "Братья Карамазовы", "Кому вниз", "Талита кум", "Тартак", "Мертвый пивень", «Океан Эльзы», «ВВ» в которых артист находится на вторых ролях, или даже на третьих. За всеми этими проектами стоят специалисты, которые находят артистов и делают из них продукт.

В этом случае артист – только лицо проекта, почти не как ни влияющее на репертуар, музыку, слова и звук – все это определяется продюсером.

На западной сцене появился проект Limp Bizkit, где музыкант, работая менеджером в Universal Music, сам предложил и возглавил первый и, как оказалось, довольно успешный продюсерский проект.

Великие The Beatles сотрудничали с человеком по имени Брайан Эпштейн, он являлся их менеджером, и ему приходилось вести всю бухгалтерию, договариваться обо всех мероприятиях. И за все это получать 25% от всех гонораров группы... Брайан Эпштейн не вмешивался в творческую сторону дела, - музыканты сами сочиняли и сами решали, какие песни будут звучать на пластинках.

Работа продюсера практически не видна, и артист обычно, ошибочно считает, что тот зря получает свои деньги. Артист думает, что сам вполне может заниматься собой, делая качественный промоушн и преуспевать в творчестве. Но беда в том, что в каком-то деле он обязательно будет не достаточно хорош, что отразится негативно на успехе проекта. Продюсер может проанализировать музыку, текст, программу и сделать выводы о жизнеспособности проекта. Но и он может ошибиться, продюсеру нельзя рассчитывать только на знания и опыт, ему нужно доверять единственно правильному чувству –

интуиции. В карьере каждого, даже именитого продюсера, были и ошибки, и разочарования, но чаще всего от таких просчетов страдают исполнители проекта.

Продюсеры, выбирая свой путь для зарабатывания денег в нашей стране, скорее всего, пойдут по уже проторенной дороге продюсирования артиста. Их, в конечном счете, интересуют деньги, поэтому они заинтересованы продать исполнителя и его материал как товар, ориентируясь на то, что продается в Украине. И, выбирая между рок-группой и попсовым исполнителем, социальной передачей и передачей о жизни и творчестве звезды продюсер, скорее всего, возьмется за последнего, так как это более легкий и проверенный путь. Но существуют и те, кто берется за такие проекты, на которые пока никто не обращает внимания, но это только пока.

Успех на поприще управленческой работы в шоу-бизнесе во многом определяется профессиональными, личными и деловыми качествами, помогающими продюсерам создавать и поддерживать в коллективе жесткую дисциплину, сохраняя при этом творческую атмосферу. Такая форма управления возможна благодаря наличию у руководителя проекта гибкости в отношениях с людьми, соответственного отношения к работе и предприимчивости. Способности продюсера лучше всего проявляются на практике. Только так можно проверить умение использовать имеющиеся возможности, преодолевать трудности и добиваться успеха.

К профессиональным относятся те качества, которые характеризуют каждого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь предпосылкой, общим фоном для исполнения тем или иным человеком обязанностей руководителя. Здесь речь идет о компетентности в профессии продюсера, формирующейся на основе опыта и образования.

Далее руководитель должен обладать креативным мышлением, широтой взглядов, базирующихся как на общей эрудиции, так и на хорошем знании не только собственной сферы деятельности, но и смежных с ней.

К личностным качествам, необходимым продюсеру, можно отнести:

- благожелательное отношение к людям и к работе, высокие моральные стандарты,
- психологическое и физическое здоровье, самообладание и трезвость мышления,
- оптимизм и уверенность в себе, а также высокий уровень внутренней требовательности.

Однако грамотным продюсером человека делают не только профессиональные и личные, но и деловые качества. Прежде всего, ценятся организаторские способности, предполагающие умение создать организацию или коллектив, обеспечить их деятельность всем необходимым, поставить четкие задачи, распределить их обязанности по их выполнению, координировать, контролировать и стимулировать их оптимальное решение.

Затем в качестве еще одного важного качества руководителя можно выделить доминантность, имеющее в своей основе честолюбие и властность, стремление к личной независимости, к лидерству, повышенный уровень притязаний, целеустремленность и требовательность.

Настоящий организатор должен быть коммуникабельным, что подразумевает умение легко находить общий язык, идти на контакт с подчиненными, улаживать конфликты между ними.

Но по сути дела ни одного продюсера нельзя представить без стремления к оригинальности, нововведениям, преобразованиям и готовности идти на риск, связанный с их осуществлением.

В зависимости от уровня, занимаемого продюсером и степени ответственности, выделяются *пять основных функциональных задач*.

1. Стратегическая – заключается в проведении анализа ситуации и разработке прогнозов, на основе которых ставятся цели продюсерской организации, организовывается координация процесса разработки стратегии и составления бизнес-плана.

2. Административная – состоит в контроле, оценке результатов, осуществлении коррекционной деятельности, поощрении и наказании – все это по-прежнему централизуется в первую очередь в руках продюсера.

3. Экспертно-инновационная – тесно связана с предыдущей. Она требует от продюсера постоянного целенаправленного знакомства с новинками рынка, их квалифицированной оценки и создания условий для безотлагательного внедрения в практику.

4. Социально-психологическая – предполагает создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, разрешение возникающих споров, а еще лучше их предотвращения, формирование стандартов поведения. Эта функция в полной мере отражает такие способности продюсера, как мотивирование, активизация и стимулирование.

5. Лидирующая – здесь продюсер-менеджер является интегратором, своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия членов его команды не противоречили общим интересам, не подрывали внутреннее единство группы, но в необходимых случаях он выступает организатором их защиты. Пятая функция – самая важная, и без ее выполнения трудно добиться достижения результатов.

Как правило, чтобы быть успешным не достаточно обладать определенным складом ума, характером и навыками. Огромное значение имеет также умение соблюдать этические нормы. Они являются неотъемлемой частью профессионализма продюсера и играют немаловажную роль в деловой практике.

В ходе работы, продюсеру приходится сталкиваться и общаться с абсолютно разными людьми. Более того, он постоянно пребывает в контакте с подчиненными, коллегами, партнерами, и поэтому его знание этикета всегда должно быть на высоком уровне.

Именно его действия, как руководителя и как человека являются лакмусовой бумажкой уровня его управленческой этики, этики работы продюсера.

Естественно, что те решения, которые он принимает, должны быть, прежде всего, обоснованы нравственно, то есть моральные издержки должны быть минимизированы. Этические рамки определяются этикой человеческих отношений, деловой и профессиональной этикой. Все эти аспекты сосуществуют в деятельности продюсера и образуют систему, влияющую на эффективность всего менеджмента.

Участвуя в процессе создания музыкального продукта, в организации музыкального проекта, продюсер контактирует с огромным количеством людей. Здесь он является, в первую очередь, дипломатом, и поэтому его поведение берет свое начало с этикета

общения. В этой связи важно, чтобы продюсер, менеджер или управленец каждый факт своего общения с людьми рассматривал как прямую упущенную или реализованную возможность завоевания их доверия.

Существуют *различные формы общения*: прямое общение при встрече, общение по телефону, переписка по электронной почте. Каждая из форм общения имеет свои неписанные правила. В современной бизнес-деятельности много контактов происходит по электронной почте, которая предполагает свой язык и стилистику.

Например, при отправке электронных писем контактное лицо звонит в компанию, куда посылается информация, договаривается, а уж затем отправляет письмо.

Через некоторое время, но не позднее недели, при отсутствии ответа он созванивается и выясняет причины, по которым это произошло. Например, подобная этика очень важна, когда контактируешь с потенциальными спонсорами.

Для полноты представления об этике продюсера следует рассмотреть также взаимоотношения типа «продюсер-артист». В общении с партнерами, артистами и другими участниками продюсерской команды ему следует быть честным и порядочным. Это предполагает соблюдение норм приличия, норм общечеловеческой морали, которые являются фундаментом межличностных отношений.

С точки зрения управленческой этики, продюсер должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них, в первую очередь, личность, достойную уважения, уметь разбираться в их поведении, быть гуманным, стремиться к сотрудничеству, стараясь учитывать при этом особенности и интересы всей команды. Продюсер должен создавать в коллективе атмосферу взаимопонимания и уважения.

Один из важнейших аспектов этики продюсера в отношении вышеуказанного типа – справедливость. Она означает сугубо объективное отношение к личностно-деловым качествам подчиненного и соответствующую оценку их деятельности. Здесь следует отметить, что каждый артист в той или иной мере страдает «звездной болезнью», в его сознании живет ничем непоколебимый миф о собственной непревзойденности: он самый лучший, самый обаятельный и т.д. Задача продюсера в меру своих сил и возможностей поддерживать этот «миф».

Если в группе несколько человек, то для продюсера считается неэтичным заводить «любимчиков». Если руководитель выделяет симпатичных ему людей в группе, то моральное состояние того, кто не попал в этот их список, значительно ухудшается, а отсюда – негативное влияние на рабочий процесс. А уж это явно скажется на рейтинге группы и, как следствие, снижении прибыли. Поэтому продюсер, пребывая в каждой из своих ролей, должен соблюдать этикет межличностного общения с исполнителем проекта и следовать принципу распределительной справедливости: чем больше заслужил, тем больше должно быть вознаграждение.

Естественно, в ходе работы, управленцу приходится сталкиваться с ошибками в работе своих подчиненных, указывать на них, помогать исправлять их. В таких ситуациях просто необходимо придерживаться общечеловеческой морали и профессионального такта.

Причем даже в самых крайних случаях человека следует критиковать только за его поступки. Ведь ни в коем случае нельзя умалять способностей человека, которые порой держатся на уверенности в себе. Постоянно недовольный тон, пренебрежительное отношение к партнерам, периодическое напоминание о допущенных ошибках – все это

создает моральную напряженность в коллективе и приводит к снижению производительности труда.

В общении со своей командой продюсер должен соблюдать деликатность, тактичность и справедливость. Это те «три кита», на которых основывается этика межличностных отношений и атмосфера взаимопонимания в коллективе.

В работе с исполнителями важна методика четкой постановки задач. Это способствует повышению ответственности за принятие самостоятельного и правильного решения в экстремальной ситуации. Подобное отношение исполнителя можно объяснить как проявление харизмы со стороны лидера, основанной на личных качествах и способностях. Сила примера, или харизматическое влияние, отождествляет исполнителя с лидером. На уровне подсознания исполнитель верит, что подчинение лидеру сделает его похожим на него.

В первую очередь, привлекает внешность. Возможно, лидер некрасив, но он обаятелен и прекрасно держится, во-вторых, сильный характер и склонность к независимости, огромная вера в свои способности, в-третьих, энергетический обмен.

Такая личность способна излучать энергию и заражать ею других. Кроме того, очень важно уметь говорить и убеждать.

Харизма лидера влияет на тех исполнителей, которые стремятся сделать карьеру. Именно этой категории будущих менеджеров свойственно желание как-то выделиться. Они зачастую «перетягивают» на себя одеяло, с тем, чтобы показать свою значимость. Именно в этот период и проявляются амбиции будущего менеджера, которые, однако, не являются единственными на пути к успеху.

К сожалению, не все понимают, что умение координировать процесс и владеть ситуацией, способность принимать самостоятельные решения приобретаются с опытом. Хотя, конечно, самостоятельность должна сопутствовать менеджеру с начала его карьерного пути.

В настоящее время уже сложилась целая категория предпринимателей – продюсеров, имиджмейкеров, менеджеров, определяющая ход дальнейшего развития шоу-бизнеса.

Учитывая этот факт, начинающие продюсер, менеджер должны постараться приобрести авторитет в данной сфере, который позволил бы им выйти на необходимый уровень, занять должные позиции в шоу-индустрии.

В ШБ царит конкуренция, которая не всегда основывается на добросовестной политике конкурентов и цивилизованных законах рынка. Немаловажно, чтобы менеджер относился к категории людей стойких и не подверженных внешнему воздействию, сохранял самообладание в любых жизненных ситуациях. Реальным рычагом в деятельности менеджера должна стать оценка своих возможностей, осознание целей и знание психологии других людей.

Способность руководить не является врожденной, ибо никто не рождается руководителем, лидером. Подобный процесс роста имеет свои стадии: от администратора до руководителя, от которого требуются умения и способности организовать процесс и побудить к выполнению заданий других людей.

Развитие и функционирование шоу-бизнеса невозможно без профессионалов, умеющих этот бизнес организовать. Менеджеру недостаточно уметь найти и почувствовать талант, предвидеть тот вид деятельности, который принесет прибыль, необходимо иметь способности к тому, чтобы организовать ее с учетом экономических, социокультурных и политических факторов, уметь устанавливать связи с различными структурами, как государственными, так и коммерческими.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение менеджмент, предпринимательство, менеджмент шоу-бизнеса.
2. Кто такой менеджер и его функциональные отличия от бизнесмена и предпринимателя.
3. На какие направления делится шоу-бизнес?
4. Как происходит разделение труда в шоу-бизнесе?
5. На какие направления разделяется проект?
6. В чем основная связь менеджмента и бизнеса? В чем различия?
7. Продюсер и его деятельность. Виды продюсирования в шоу-бизнесе. Организационные блоки.
8. Назовите основные функциональные задачи в продюсировании.
9. Что такое этика продюсера?

## **Тема 2. Формирование миссии: организации, фирмы, проекта. (2 часа)**

*План:*

1. Миссия компании – основные понятия.
2. Клиент. Услуги. Ценности.
3. Определение целей и задач организации на основании миссии.
4. Миссия для написания и реализации проектов.

Любой проект, который рождается на свет, с целью вносить изменения в жизнь людей, начинается с миссии. Некоторые проекты существуют только ради своей миссии. Они имеют потенциал, чтобы изменить жизнь, и нашу жизнь в том числе. У каждого из миллионов проектов, которые существуют в мире, есть своя собственная миссия.

Миссия организации, стратегическое планирование деятельности, четкое формулирование целей и задач организации, реализация проектов - все это необходимые составляющие поступательного развития организации.

### **1. Что такое миссия?**

**Миссия - это:**

1. Основная общая цель организации;
2. Назначение и причина существования организации;
3. То, что организация хочет представлять собой в будущем.

**Миссия** - то, ради чего существует организация. Тот конечный результат, которого мы хотим достичь в организации. Она определяет, почему мы делаем то, что делаем, и ее

основная цель - мобилизация человеческих ресурсов для достижения необходимого. Это тот элемент, звено, которое объединяет все направления деятельности организации.

**Миссия** - это короткий ответ на вопросы: "Кто мы есть?", "Для чего мы существуем?", "Что мы делаем и для кого?"

**Миссия** - рабочий документ, описывающий базовые цели организации. Много руководителей по ошибке рассматривают миссию в финансовой плоскости, но финансы это внутренний аспект организационной деятельности. Так как организация это открытая система, она станет успешной, если будет удовлетворять определенную потребность за своими пределами. Именно во внешней среде неприбыльная организация должна искать основную цель своего существования.

Формулировка миссии дает возможность определить четыре основные характеристики организации:

1. Кто те люди (клиенты), ради обслуживания которых создана организация?
2. Какие конкретные нужды (потребности) имеют эти люди, и что они получают в результате работы организации?
3. Какие услуги предлагает организация для обеспечения результатов, упомянутых выше?
4. Какими ценностями руководствуется организация в процессе выполнения своих задач?

## **2. Чем помогает миссия?**

В деятельность даже небольшой некоммерческой организации на постоянной или временной основе бывает вовлечено много разных людей, организовать эффективную совместную работу которых бывает порой очень нелегко, даже если Вы имеете дело с увлеченными и бескорыстными людьми. В организациях используется много разных средств, для обеспечения совместной работы людей: политика, процедуры, системы коммуникации и т.д. Несмотря на необходимость всего перечисленного выше, этого недостаточно для эффективной командной работы.

Люди сотрудничают между собой по многим причинам. Один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству - это ощущение единства цели.

Организация может использовать мотивы людей, связанные с ощущением единства в стремлении удовлетворить чьи-то конкретные нужды. Будучи правильно использованным, такой подход является одним из самых сильных средств объединения людей. Предназначение миссии - четко выразить эту единую цель. Когда это удается, миссия оказывает серьезное конструктивное влияние на людей, работающих в организации.

Миссия может также создать основу для эффективной коммуникации с окружением. Организация, достигшая ясности относительно собственной цели, прошла большую часть пути к эффективной коммуникации с внешним миром. Знание миссии придает организации определенность, индивидуальность, что позволяет привлекать ей определенные типы работников, продвигать идеи или услуги. Использование всех возможностей для коммуникации нереально. Проблема коммуникаций не может быть решена без прояснения миссии. Ясная формулировка миссии определяет более четко контуры деятельности организации и позволяет принять оптимальные решения по средствам и способам коммуникации. Другой важный момент в использовании формулировки миссии - это оценка организации и ее деятельности с точки зрения базовых целей. Возникает возможность для оказания нового вида услуг. Необходимо разработать новую политику и найти новые источники финансирования. Имеются проблемы с ролью местных властей в определении приоритетов в сфере услуг. В такой ситуации роль лидеров организаций - гарантировать неизменность курса своей организации, который определен миссией. Задача лидеров - сделать так, чтобы миссия не могла стать объектом экспериментов и постоянных изменений.

**Миссия помогает:**

- а.** Удерживать ощущение общности цели.
- б.** Обеспечить ясную, эффективную коммуникацию организации с внешним миром.
- в.** Проверять новые идеи и направления деятельности.

**3. Формулировка миссии. Пример миссии.**

**Миссия** - это короткий абзац, как правило, из одного предложения, которое вмещает в себе главное направление, обобщенную цель организации.

**Формулирование миссии организации определяют:**

**Клиенты (заказчики).**

Термин "клиент" используется для того, чтобы увидеть получателя наших услуг, клиента как человека, который ценит наши услуги, а также свои потребности и интересы, которые должны быть удовлетворены. Таким образом, мы должны удовлетворять наших основных клиентов; мы должны удовлетворять наших добровольных помощников, так как единственное удовлетворение для них - успехи организации; мы должны удовлетворять наших доноров тем, что полученные от них средства используются по назначению. Поэтому, важно ответить на следующие вопросы: Кто наши основные клиенты? Кто наши второстепенные клиенты? Изменились ли наши клиенты? Необходимо ли расширить или сузить круг клиентов?

Потребности. Оценивайте свои возможности и качество работы через призму того, что ценят клиенты, в чем они нуждаются.

Все клиенты видят и воспринимают мир по-своему. Нельзя строить свои представления о потребностях клиентов, основываясь только на собственной интерпретации того, что необходимо им. Спросите у Ваших клиентов, что является для них ценностью, потребностями. Для успешного планирования Вам следует учесть запросы многих людей, если они являются Вашими клиентами. Только тогда, когда Вы знаете, что наиболее ценно для них, Вы можете ставить перед собой цели в зависимости от их запросов. Поэтому Вам необходимо выработать способы сбора информации по удовлетворению запросов клиентов, а значит ответить на вопросы: Что ценно для Ваших основных клиентов? Что ценно для Ваших второстепенных клиентов? На сколько хорошо мы обеспечиваем клиентов тем, что для них ценно? Что ценное для наших клиентов можно использовать для повышения эффективности нашей работы?

Какая дополнительная информация нам нужна, чтобы ответить на вопрос: "Что есть потребность нашего клиента?".

На организацию следует смотреть как на удовлетворение потребностей клиентов, а не производителя тех или других продуктов. Продукты - стареют, потребности - вечны.

**Услуги.** "Какие услуги мы готовы предоставить для претворения потребностей наших клиентов в жизнь?"

### **Ценности.**

Миссия нуждается в ориентире, который основатели организации брали бы за основу для принятия решений. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам или явлениям, направляют или ориентируют руководителей организации, если они стоят перед необходимостью принятия критичных решений. Использование индивидуальных ценностей при принятии решений грозит распылением усилий, предпринимаемых организацией. Единство ценностей, вот что имеет существенное значение для успеха организации. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим положением.

Социальные психологи определили шесть ценностных ориентаций, влияющих на принятие управленческих решений.

### **4. Определение целей и задач организации на основании миссии.**

На основании миссии разрабатываются цели и задачи организации или формируется так называемое "дерево целей и задач". Следует формулировать 2-3 цели, каждая из которых трансформируется в 4-5 задач.

Почему именно такое количество? Если стараться разработать больше целей, они будут весьма специфическими и размоется граница между ними и задачами. В случае дальнейшего наращивания числа задач усложнится возможность их выполнения, и они могут слишком детерминировать работу персонала. Если же их будет меньше, они, возможно, не смогут охватить все направления деятельности организации. Если цели могут выражаться общими фразами, без конкретных цифр и параметров, то задачи организации должны разрабатываться по так называемому принципу SMARTER.

**Задачи должны быть:**

**S (specific)** - специфическими и особыми. Они должны быть разграниченными, каждый работник или их группа должна знать, какие задачи возложены именно на них, чтобы прилагать усилия и нести ответственность за их достижение.

**M (measurable)** - измеримыми и выраженными конкретными показателями, которые облегчат возможность их достижения и контроля полученных результатов.

**A (agreed)** - согласованными. Во-первых, они должны быть согласованными между теми, кто будет привлечен к их выполнению. Во-вторых, задачи следует согласовать в плане иерархии. На основе организационных задач, которые определяются в первую очередь, формируются цели соответствующих низовых подразделов. То же касается стратегических, тактических и оперативных целей.

**R (realistic)** - реалистическими или достигаемыми. В противном случае они не смогут стимулировать персонал.

**T (timing)** - определенные во временном аспекте. Необходимо отмечать срок выполнения каждой задачи и ответственных за их исполнение.

**E (evaluatable)** - пригодные для оценивания, оценка также должна давать понимание того, насколько выполнение данной задачи приближает нас к достижению цели.

**5. Важность выработки точной миссии для написания и реализации проектов.**

Любой проект должен отвечать миссии, целям и задачам Вашей организации, в его основу должна лечь проблема общества или потребность, причем она должна быть четко сформулирована. Когда Ваша идея ляжет на бумагу в виде проекта, его дальнейшая судьба будет зависеть от его преимуществ и недостатков. Но главное, Вы ставите на карту и свою репутацию. Поэтому если Ваш проект не соответствует миссии, составлен небрежно, плохо продуман или просто абсурден, это может плохо отразиться на имидже Вашей организации.

Дальше Вы должны предложить решения и пути удовлетворения потребности, которая легла в основу проекта, и определить методы, с помощью которых Вы собираетесь это сделать.

Продумайте предложенные Вами решения, Ваши методы, поставленные задачи и то, как Вы собираетесь оценивать свою работу. Имеет ли Ваш проект хорошие шансы на успех? Готовы ли Вы встретиться с проблемами и трудностями? Как это все отразится на Вашей организации? Отвечает это Вашим собственным целям и задачам? Осознаете ли Вы ценность этого проекта или выдвигаете его только потому, что он может принести деньги? Что даст Вашей организации реализация проекта? Возможен ли дальнейший рост, развитие Вашей организации? Имеете ли Вы необходимый персонал, возможности, деньги и ресурсы? Действительно ли это, чем Вы хотите заниматься?

Миссия, как маяк, указывает направление, в котором следует двигаться. А проекты - это логические шаги на пути реализации миссии Вашей организации. Таким образом, все идеи, реализованные в проектах соответствующих миссии, приведут Вас к цели. Проекты не соответствующие миссии не ведут никуда.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие: миссия, клиент, ценности, задачи.
2. Что обозначает миссия организации, проекта, ее значимость и необходимость.
3. Какие характеристики организации определяет миссия.
4. Сформулируйте миссию для виртуального проекта.(выбор студента)
5. Чем помогает миссия организации.
6. Работа организации – работа с клиентом. Так ли это? Обоснуйте ответ.
7. Перечислите основные ориентации влияющие на принятие управленческого решения.
8. Какими должны быть задачи для организации, проекта.

При подготовке к практическим занятиям рекомендуется пользоваться не только основной и дополнительной литературой по курсу, но и различными электронными публикациями, связанными по тематике с курсом, которые можно найти в электронных библиотеках.

### **Тема 3. Организация как ключевой фактор успеха в шоу -бизнесе. (2 часа)**

*План :*

1. Понятие организации, принципы организации ,свойства организации
2. Организационная система: основные элементы и типы.
3. Системный подход (системный анализ)
4. Виды организаций, функции организаций . Общая характеристика организации, жизненный цикл организации
5. Новые организационные структуры

#### **1. Понятие организации**

**Организация** – это целевая общность людей, деятельность которых интегрирована (объединение в целое к-н частей или элементов в процессе развития) и соответствующим образом упорядочена. Организация создается для решения определенного круга задач и осуществления определенных целей. Организация состоит из согласованных целей, линий и терминалов. Это все из чего она состоит. Линии – это маршрут, по которому частица в организации движется от одного терминала к другому, фиксированное расстояние терминалов, которые инициируют и получают или получают и передают приказы, информацию или другие частицы (послание, материал, что угодно). Линия может быть вертикальной, командная линия, на которой полномочия и права терминалов тем больше, чем выше они находятся на этой линии, линия может быть горизонтальной, расположение на ней терминалы обладают одинаковым статусом. Терминал – все то, что может принимать, передавать или посылать сообщения, им может быть человек, должность, работа или обязанности которые возложены на человека.

Чтобы организация была жизнеспособной, она должна осуществлять с окружающим миром честный обмен в объеме, достаточном для удовлетворения ее нужд, и то что она обменивает должно обладать ценностью.

Чтобы организация расширялась, она должна более четко определить свои цели, увеличивать количество коммуникационных линий (линии по которым передается письменная документация, устные сообщения и ответы на них, приказы, доклады об исполнении, просьбы, запросы, документы, входящая и исходящая документация, телефон и т.д) и терминалов, а также поднимать уровень своего обмена с внешним миром , чтобы он превышал уровень потребления организации.

Поэтому остерегайтесь тех кто пытается нарушить согласованность целей, или ослабляет их, наносит вред коммуникационным линиям или не использует их и лишает терминалы стабильности. Этот человек стремится сделать организацию менее жизнеспособной, пытается уменьшить ее и разрушить – знайте своих врагов.»

Организацию можно изучать в 3 качествах, таких как

- Объект
- Процесс
- Воздействие

**Организация как объект** – это объединение людей:

- основанное на совместном осуществлении трудовой деятельности;
- являющееся элементом или частью общественной структуры;
- выполняющее определенные функции, таким образом к организациям как объектам можно отнести (фирма, ассоциация, концерн, объединение , предприятие, партии, органы власти).

Поэтому организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться Организацией необходимо:

- Наличие хотя бы 2 людей, которые считают себя частью группы ( группа – 1 дифиниция – совокупность лиц, объединенных общностью идеологии, или профессии, или соц. условий: 2 - это объединение нескольких лиц для каких -нибудь общих занятий ( Бол.Тол Словарь)

- Наличие хотя бы одной цели (то, есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
- Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

**Организация как процесс** - это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы (система от греч. – целое из составных частей; - это порядок, обусловленный правильным, закономерным расположением частей в определенной связи). Системой называют организованное сложное целое, совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное, единое целое. Т.О. под системой понимают наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами.(напр. предприятие, объединяющее и связывающее в единое целое множество производственных процессов, коллективов людей, машины и т.д.)

Организация как социальная система имеет следующие отличительные черты:

- Организации – целевые системы. Они создаются для достижения определенных целей.
- Члены организации представляют собой общность людей, объединенных для достижения общей цели.
- Организации свойственна иерархичность, которую можно представить в виде пирамидальности ее построения с единым центром. Организация – иерархически построенная система.

**Организация как воздействие** – это упорядочение влияния объекта (управляемая часть) на субъект (управляющая часть) с целью изменения состояния (качества) субъекта, достижения результата.

Организация имеет ряд характеристик:

- Наличие ресурсов
  - материалов,
  - технологий,
  - людей,
  - информации,
  - капитал.
- Зависимость от внешней среды
  - экономических условий,
  - потребителей,
  - гос. аппарата,
  - законодательства,
  - конкурирующих организаций.
- Разделение труда
  - технологическая цепочка
  - распределение работы между сотрудниками.

- Наличие организационной структуры
  - подразделений, выполняющих различные функции,
  - вертикальных и горизонтальных связей между подразделениями.
- Необходимость управления совместной работой подразделений, сотрудников.

## **2. Принципы организации.**

**Принцип** – это норма, правило, установка, руководство к действию, которым пользуется субъект при осуществлении своих функций.

Выделяются следующие **группы принципов**:

- цели
- формы
- содержание
- взаимосвязи
- взаимодействия.

Группа принципов цели состоит из 5 составляющих:

1. **Приоритета цели**, согласно которому цель организации первична. Без целей или цели организации существовать бессмысленно

2. **«Дерева целей»**. С помощью разработки и построения «дерева целей» создается развернутая программа будущих действий организации, широко используемая в дальнейшем в построении и осуществлении конкретных процессов и систем. Постановка и достижение общей цели строятся в логической последовательности следующих целей.

- частных, (связанных с индивидуальным владением)
- локальных, (местные, свойственные только определенному месту, не выходящие за определенные пределы)
- оперативных, (приспособленных для правильного и быстрого практического выполнения тех или иных задач, умеющие справляться с практическими задачами, действенные)
- тактических, («искусство построения войск», искусство и наука ведения боя, Это совокупность методов и приемов применяемых для достижения намеченной цели)
- стратегических, («искусство ведения войны», обладать искусством руководить действиями коллектива для достижения общих, главных и генеральных целей в его борьбе с противником)
- глобальных (масштабные)

3. **Целевой адаптации**. В соответствии с этим принципом целенаправленная организация становится таковой прежде всего в силу строгой приоритетной ориентации всех составляющих ее элементов, связей на поэтапном достижении промежуточных и конечных целей, т.е. целевой адаптации.

4. **Перманентности** (непрерывный, постоянно продолжающийся) **целеполагания**. Этот принцип означает, что разработка, постановка и корректировка цели осуществляется непрерывно в процессе ее достижения

5. **Стратегического планирования**. Эффективная постановка и достижение всех целей основываются на стратегическом (долгосрочном) планировании функционирования и развития организации.

Группа принципов формы включает принципы:

- **Системности**. Любая организация – совокупность взаимосвязанных элементов. Тот принцип опирающийся на действия законов, формации (определенная ступень, стадия в развитии чего-нибудь, тип, структура,), предполагает решающее значение меж элементных связей в построении формы организации.

- **Толерантности** (способный, умеющий терпеть чужое, мириться с чужим, снисходительный, терпимый). Сущность организации определяется устойчивостью к внешним воздействиям.

- **Конструктивности**. Внутренняя устойчивость организации обеспечивается ее конструкцией. Этот принцип предполагает необходимость последовательной и перманентной (непрерывный, постоянно продолжающийся) модернизации (придать современный облик, переделать на новый лад) формы организации в соответствии с ее развитием.

- **Иерархичности**. Развитие и управляемость организации обеспечиваются ее иерархичностью (порядок подчинения низших высшим по точно определенным степеням, градациям), которая выступает в роли своеобразного стержня организации.

- **Универсальности**. Адекватность (Адекватный – приравненный, вполне соответствующий) формирования и функционирования организации определяется ее универсальностью.

Принципы содержания

- **Главного звена**. Определяющую роль в формировании целевых свойств организации играет ее главное звено. Оно формирует, мобилизует (Мобилизация – приведение кого-чего активное состояние, обеспечивающее успешное выполнение к-н задачи) и концентрирует (собирается, сосредоточивать, устремлять) основные качества организации.

- **Необходимого разнообразия**. Адекватность организации обеспечивается разнообразием ее составляющих

- **Достаточности**. Количество и разнообразие составляющих элементов организации должно быть оптимальным.

- **Резервирования и дублирования**. Эффективность (приводящая к нужным результатам) организации обеспечивается балансом резервирования и дублирования.

- **Единство формы и содержания**. Соотношение формы и содержания определяют качества организации.

Принципы взаимосвязи:

- **Линейности и функциональности**. Связи организации имеют линейно-функциональную специализацию.

- **Специализации**. Основой построения любой организации является распределение и специализация функций.

- **Оптимальной звенности**. Адекватность организации обеспечивается оптимальным соотношением ее звеньев.

- **Обратной связи**. Обратная связь (возможность подчиненным контактировать с руководителем) объединяет организацию.

## Принципы взаимодействия

- **Оперативности и гибкости.** Развивает динамические основы организации как процесса. (Оперативный – исполнение, и практическое осуществление задач, планов, начинаний). (Гибкий- успешно разрешающий разнообразные, частые затруднения).
- **Непрерывности и ритмичности.** Самодостаточная эффективная организация осуществляет свою деятельность непрерывно и ритмично. Этот принцип обеспечивает устойчивость организации, ее оптимальное развитие.
- **Разделения и кооперации.** Основой существования и развития организации является разделение и кооперация (Кооперация - от лат. Совместная работа. Особая форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвуют в одном и том же или в разных, но связанных между собой процессах труда) функций.
- **Адекватности воздействия.** Здесь подразумевается поддержание естественного соответствия между объектом, содержанием и субъектом воздействия.
- **Компенсации противодействия.** Адекватная организация компенсирует (Давать, возмещать, уравновесить, восстановление нарушенного равновесия) объективно возникающее противодействие внешней среды.

### 3. Свойства организации

**Свойства** – совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Выделяют три большие группы свойств:

- Общие
- Социальные
- Синергетические

#### **Общие свойства:**

- целостность – организация представляет собой целостную (Целостный – лишенный раздвоенности, совершенно цельный, проникнутый единством) систему состоящую из элементов, объединенных внутренними связями.

- устойчивость – организация должна иметь необходимый запас прочности, который обеспечивается устойчивыми внутренними связями.

- ограниченность – проявление свойств организации осуществляется в определенных пределах.

- репродуктивность – (воспроизведение того что удержано в памяти) организация должна иметь способность к воспроизводству.

- дискретность- создание организации осуществляется поэтапно, поэлементно.

- гибкость – организация должна адаптироваться к происходящим изменениям, модернизироваться в соответствии с изменениями во внешней среде.

- интегративность- способность к объединению с другими (организация может включать иные более мелкие организации или, наоборот быть частью более крупной организации).

#### **Социальные свойства:**

- целенаправленность – каждая организация для достижения эффективного результата задает а потом преследует определенную цель

- иерархичность – в каждой организации полномочия и ответственность распределяются по уровням организации.

- корпоративность – некоторые организации стремятся сохранить свои традиции, обряды и методы управления

- мотивированность – для успешного развития организации необходимо побуждение (как материальное так и психологическое) работников к эффективному труду

- ротационность – возможность взаимной перестановки, замены составляющих процесса в ходе его осуществления. В этом заключается мощный ресурс реорганизации, реформирования организационных отношений.

- оперативность – быстрота, адаптация, соответствие, синхронизация ритмов, темпов, скорости осуществления процессов в организации для достижения запланированного результата.

- инновационность – появление регулярных ново-введений в процессе деятельности организации.

- коммуникативность – способность элементов организации к взаимосвязям.

### **Синергетические свойства**

Синергия - совместное и однородное функционирование элементов системы:

- Материальных – территории, здания, техника, денежные средства,
- Социальных – руководитель, персонал, партнеры, поставщики.

Миссия - не только целенаправленно закладываемые, но и эволюционно формирующиеся место и роль организации в окружающем мире, предназначение организации.

-Способность к внутреннему обмену и объединение качеств элементов и организаций;

-Формирование новых качеств у составляющих организацию элементов;

-Периодическое повторение определенной последовательности действий на протяжении времени жизнедеятельности организации;

-Реверсивность – возвращение к повторению исходного состояния. Она изначально использовалась человеком в процессе анализа происшедшего, исправлений допущенных ошибок, что сделало это свойство особенно важным в организации исследовательских и оперативных действий человека;

-Способность организации к мобилизации своих возможностей;

-Достижение максимального уровня реализации качеств организации. Обеспечиваемая этим свойством максимальная отдача каждого элемента и всей организации является ведущим оперативно востребованным и направленно используемым ресурсом;

-Способность к активизации взаимосвязи. Это свойство является необходимой основой формирования широкой производственной кооперации, рыночного взаимодействия.

Основные показатели положительного синергетического эффекта являются:

- Увеличение производительности труда
- Сознательное отношение работников к труду, заинтересованность в успешной судьбе фирмы,
- Хороший психологический климат в коллективе
- Высокое качество товаров и услуг
- Хороший имидж фирмы
- Высокая конкурентоспособность
- Рост прибыли

#### **4. Организационная система: основные элементы и типы.**

«Система шоу - бизнеса» определяет очень важные свойства современного шоу-бизнеса - его системный характер, наличие в современном предпринимательстве особых системных качеств, закономерный характер эволюции деловых отношений, а также соответствие многообразных способов проявления бизнеса в сфере индустрии развлечений.

**Под системой** принято понимать совокупность неразрывно связанных между собой элементов единого целого. Элементы той или иной системы могут иметь место только - внутри данной системы - именно там они оказываются неразрывно связанными между собой, составляя единое целое. Одни элементы системы не могут существовать без других элементов этой же системы, и наоборот. Они неотделимы друг от друга.

Наряду с системами в природе и в обществе встречаются совокупности случайно составленных предметов либо отношений и связей между людьми, никак не обусловленных объективно. Такие совокупности предметов или связей определяются как **несистемные конгломераты**. Скажем, кинофильм является системой, а попытки встроить в показ этого фильма по телевидению рекламные ролики, прославляющие моющие средства, жевательную резинку, пиво или другие объекты предпринимательского бизнеса, не связанные с содержанием данной картины, имеют признаки несистемного конгломерата. Они не ведут к созданию новой системы, а, напротив, фактически разрушают существующую.

Любое предприятие — система, которая превращает набор вкладываемых в производство ресурсов — затрат (сырье, машины, люди) — в товары и услуги. Она функционирует внутри более крупной системы — внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Всякая система может быть либо естественной (органической), либо искусственно созданной (неорганической).

**Органической** является система, происхождение и развитие которой осуществляются в силу объективной необходимости. Органическая система имеет свойства самодостаточности - она развивается сама, без принудительного вмешательства извне. Ее развитие всегда регулируется изнутри, за счет внутренней объективной необходимости, поэтому данная система определяется как саморегулирующаяся и саморазвивающаяся. В ходе

развития органической системы признаки каждого из ее элементов становятся более явными и характерными, связи между элементами - более разнообразными, сложными, а, следовательно, - и более устойчивыми. По мере развития органических систем их целостность постоянно укрепляется.

Система может не быть органической в тех случаях, когда она конструируется искусственно и поэтому ее регулирование и развитие может осуществляться исключительно за счет внешнего воздействия на ее элементы или на всю систему в целом.

**Неорганические** (искусственно сконструированные) **системы** не имеют внутренних импульсов развития, и потому они недолговечны.

Современный шоу-бизнес является органической системой. Его возникновение, последовательная эволюция и нынешнее состояние стали возможными благодаря естественной необходимости. В силу естественной необходимости действуют все субъекты предпринимательского бизнеса, постоянно вступая друг с другом и со своим непредпринимательским окружением во взаимные деловые отношения. Данные отношения имеют закономерную природу - все, что происходит в современной системе шоу-бизнеса объективно и неизбежно.

Природа шоу - бизнеса, развитие его на началах естественной необходимости, неразрывная взаимная зависимость между элементами его содержания и технологий, составляющих единое целое, формируют системный характер современного предпринимательского бизнеса. В современном бизнесе все подчинено строгим причинно-следственным связям, внутренней логике развития деловых отношений как единого целого.

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы и определенное количество внешних связей.

Исходя из данного ранее определения системы, определим организационную систему.

**Организационная система** - это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

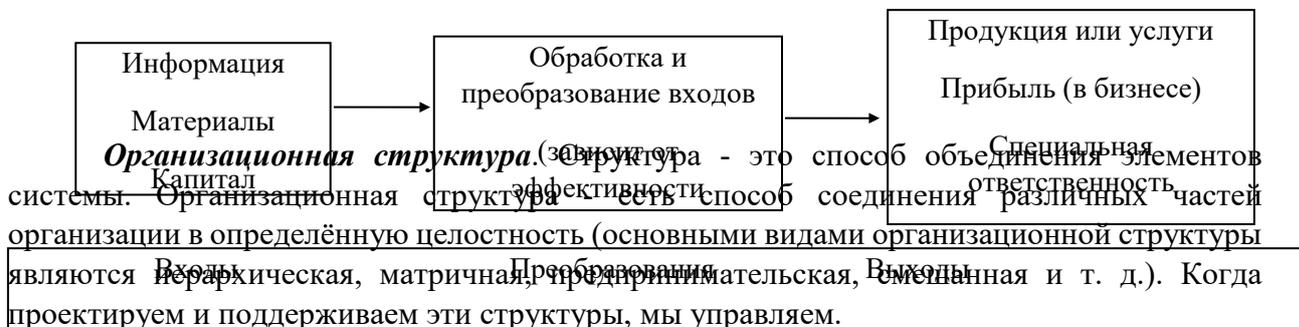
**Основными элементами организационной системы** (а значит и объектами организационного управления) **выступают:**

- производство
- маркетинг и сбыт
- финансы
- информация
- персонал, человеческие ресурсы - обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов.

Эти элементы являются основными объектами организационного управления. Но у организационной системы есть и другая сторона:

*Люди.* Задача менеджера в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

*Цели и задачи.* Организационная цель - есть идеальный проект будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация - инструмент для достижения целей.



**Специализация и разделение труда.** Это тоже объект управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда.

**Организационная власть** - это право, способность (знания + навыки) и готовность (воля) руководителя проводить свою линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Каждый из этих компонентов необходим для реализации власти. Власть - есть взаимодействие. Функцию координации и интеграции деятельности людей бессильный и неэффективный менеджер организовать не может. Организационная власть - не только субъект, но и объект управления.

**Организационная культура** - присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми. Организационная культура придаёт организации индивидуальность, собственное лицо. Что немаловажно, она объединяет людей, создаёт организационную целостность.

**Организационные границы** - это материальные и нематериальные ограничители, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации. Менеджер должен обладать способностью расширять (в меру) границы собственной организации. В меру - значит брать только то, что сумеешь удержать. Управлять границами - значит вовремя их очерчивать.

Существует два основных типа систем: **закрытые и открытые.**

**Закрытая** система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды окружающей систему.

**Открытая** система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, поступающих извне. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Все организации являются открытыми системами, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем.

Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т.е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования т.п., которые становятся элементами её внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

### **5. Системный подход (системный анализ).**

К настоящему времени известны **четыре важнейших подхода**, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- **Подход с позиций выделения различных школ** в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

- **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

- **В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

- **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода — **системного подхода**. На нем мы остановимся подробнее.

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля.

**Системный подход (системный анализ)** — это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в кот. выделены элементы, внутренние и

внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

**СП** – это методологический прием видения (мировоззрения), мышления, действия, который применим ко всем сферам человеческой жизнедеятельности, рассматривающий любой объект, процесс и т.д. как целостную систему и как элемент системы большей мощности.

**СА** – методология исследования объектов с помощью представления их в виде целенаправленных систем и изучения свойств этих систем и взаимоотношений между целями и средствами их реализации.

Принципиальное различие между СП и СА в объекте исследования в СП – концептуальный, а в СА – конкретный.

Можно также сказать, что системный подход — это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

#### **Черты системного подхода:**

1. Системный подход — форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам.
2. Иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета — «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы — «вышестоящий» уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами — «нижестоящий» уровень.
3. Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

#### **Основные принципы системного подхода (системного анализа):**

1. **Целостность**, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

2. **Иерархичность строения**, т.е. наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

3. **Структуризация**, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

4. **Множественность**, позволяющая использовать множество экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

**Итак, Системный подход** - это способ мышления по отношению к организации управлению.

#### **6. Виды организаций.**

В настоящее время существуют два вида организаций **неформальные и формальные**.

**Неформальные** организации - группы людей, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Н.О. – нередко существуют в **формальных** организациях, за исключением небольших. Различие их в том, что в Н.О. нет руководителей, а есть лидеры и одна общая цель, разделяемая и принимаемая всеми ее членами. А Ф.О. – имеют набор взаимосвязанных целей.

## 7. Функции организации

Из предыдущих лекций мы выяснили, что «Организация – это пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства». Чтобы получить желаемые результаты, нужно эффективно распределить обязанности и полномочия между людьми. Также нужна правильная постановка целей. Это деление организации на отделения и отделы.

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

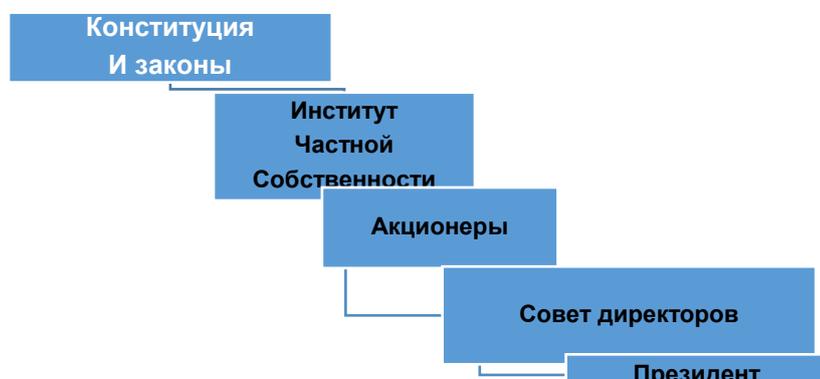
**Административно-организационное управление** предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления

**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 корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием. Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

**Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Т.е. делегирование – это средство, при помощи которого руководитель распределяет обязанности, которые должны быть выполнены для достижения целей. Если менеджер не делегировал обязанность, то ему самому придется ее выполнить, а это не всегда возможно. Для эффективного делегирования, необходимо понять всю суть ответственности и организационных полномочий. Работник отвечает за результаты выполненной задачи и не может делегировать ответственность, также как и руководитель, делегировать можно только полномочия. Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Классическая схема передачи полномочий:



Все полномочия определяются политикой организации, внутренними правилами и должностными инструкциями. Они ограничены даже у высшего руководства. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами и обычаями организации и общества.

Они делятся на линейные и аппаратные (штабные).

**Линейные полномочия** – передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Менеджер, который обладает линейными полномочиями, имеет право принимать решения единолично, не согласовывая их с другими менеджерами, но в пределах правил, законов и обычаев фирмы. Процесс делегирования линейных полномочий называется скалярным (ступенчатым) процессом или цепью команд.

**Штабные полномочия** делятся на консультативные, обслуживающий аппарат и личный аппарат. Они помогают выполнению основных функций.

- Консультативные: возникают при наличии проблем у линейных руководителей, которые приглашают специалистов на временную или постоянную работу. Эти специалисты дают рекомендации и консультации по тому или иному вопросу.

- Обслуживающий аппарат: эти подразделения предоставляют информацию необходимую руководству для принятия эффективных решений. Оценивается актуальная готовность работника к тому или иному виду деятельности, его результативность. Выявляются потенциальные возможности сотрудников и условия для их реализации. А также направления развития и обучения сотрудников. Формируются управленческие команды и резерв руководителя.

- Личный аппарат: это разновидность обслуживающего аппарата. В обязанности этого аппарата входит исполнение требований руководителя. Член личного аппарата действует по поручению руководителя и не имеет никаких полномочий. Несмотря на отсутствие полномочий, сотрудники этого аппарата могут обладать большой властью. С помощью контроля доступа к руководителю, сотрудники личного аппарата могут заставить работников, находящихся на более низкой ступени иерархии, чем их непосредственный начальник, заискивать перед ними.

Для развития организации и достижения ее целей нельзя автоматически распределять полномочия. Их нужно распределять эффективно, имея представление о структуре фирмы. Все полномочия должны облегчать достижение целей организации. В организации, которая придерживается принципа единоначалия, все коммуникации направляются по цепи команд. Сотрудник, у которого возникла проблема, не может напрямую обратиться к руководителю высшего ранга, минуя своего непосредственного начальника. И наоборот, руководитель высшего ранга не может напрямую отдавать распоряжения работнику низшего уровня, минуя промежуточный. При наличии большой цепи команд, единоначалие может существенно замедлить процесс коммуникации. При ограниченной норме управляемости, руководитель высшего звена может принять решение, когда все сотрудники отчитываются непосредственно перед ним. Это помогает сохранить большой контроль.

Для эффективного контроля, важную роль играют способности руководителя, уровень управления, компетенция подчиненных и характер задач. «Подчиненные, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Чтобы делегирование было успешным, необходимо соответствие полномочий и ответственности. Работник, в свою очередь, отвечает за те задачи, которые входят в сферу, делегируемых ему.

## **8. Общая характеристика организации:**

**Ресурсы** – цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы это люди, капитал, материалы, технология и информация;

**В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды.**

Под **внутренней средой** понимается хозяйственный организм организации, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию технической и производственно -сбытовой деятельности организации в сфере шоу – бизнеса.. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации в сфере шоу - бизнеса функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде организации в сфере шоу-бизнеса, имеется ввиду глобальная структура организации, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в организацию, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели

организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Менеджер в сфере шоу – бизнеса, формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

**Внутренние переменные** – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*.

**Зависимость от внешней среды** - взаимосвязь формальной организации с внешней средой. **Внешняя среда** - это экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология и др. составляющие, которые оказывают влияние на все, что происходит внутри организации; Но несмотря на большое значение В.С. в функционировании организации, как правило, среда находится вне пределов влияния менеджеров.

**Горизонтальное разделение труда** - разделение всей работы на составляющие компоненты, за счет образования подразделений, выполняющие конкретные специфические задания и добивающиеся конкретных специфических целей. Эти подразделения называются **отделами или службами** Это разделение позволяет организации производить гораздо больше продукции. **Образцом** горизонтального труда на производственном предприятии являются **производство, маркетинг и финансы**. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, для достижения поставленных целей;

Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели; Т.О. большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. В кадровом отношении горизонтальное разделение труда представляет собой расстановку конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.

**Вертикальное разделение труда** - деятельность по координированию работы подразделений и групп для получения эффективного результата, т.е. управление работой руководителей других подразделений. В.Р.Т. предполагает наличие в фирме, ассоциации, объединение руководителей высшего, среднего и низшего звена. В организации выбирают или назначают руководителя разных уровней, определяют круг их обязанностей и ответственности. Именно такое В.Р.Т. в результате образует уровни управления.

**Необходимость управления** – задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, т.е. управление является существенно важной деятельностью для организации.

## 9. Жизненный цикл организации.

Все компании, проекты, организации эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии.

Под стадиями понимаются **периоды жизни организации** в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства.

Выявленная закономерность нашла свое отражение в теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации. То есть жизненный цикл организации («онтогенез») отражает ее эволюцию («филогенез») от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни организации влияет множество факторов. В их числе размер организации, тип услуги или товара, степень комбинирования, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многие другие.

Модель жизненного цикла была создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития. Получив информацию о пребывании организации на определенном этапе, руководитель может с большей долей уверенности оценить правильность принятого в организации проекта, стиля руководства. Также это позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные последствия.

**Критерии определения стадии развития организации (рассмотрим модель И.Адизеса ) т.к. именно он уделил должное внимание стадии распада и смерти.**

<b>Фазы развития</b>	<b>Критерии</b>
Рождение	Возраст проекта 3 года, имеет неформальную структуру, во главе управления – продюсер
Развитие	Уровень популярности вырос на 10%, функционально организованная структура, корпоративная культура, замысел, оргполитика формализована
Зрелость	Уровень популярности растет, но доход составляет менее 15%
Расцвет	Уровень популярности снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования
Спад	Интерес и популярность падает, прибыль падает.

И.Адизес разработал модель жизненного цикла организации, состоящую из 10 этапов, которые можно разделить на 2 группы: стадии роста и стадии старения. Рост начинается с момента зарождения организации и продолжается вплоть до расцвета компании, после чего наступает неизбежное старение организации. Старение происходит с этапа стабилизации и заканчивается смертью (ликвидацией) организации, проекта.

Задачей руководителя на любом этапе является выявление подобных проблем и своевременное их решение.

## **Раздел 2. Управление. Управленческие решения как основа организационной деятельности в ШБ.**

### **Тема 4. Управленческие решения как основа организационной деятельности в ШБ.(2 часа)**

*План :*

1. Управление.
2. Уровни управления фирмой.
3. Способы управленческих воздействий в организации ШБ.
4. Основные стили управления.
5. Понятие УР (управленческого решения).
6. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
7. Классификация УР.
8. Процесс принятия УР.
9. Требования, предъявляемые к УР.
10. Значение УР для организации.

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу (Лекция № 1). Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Независимо от структуры фирмы, компании, ассоциации, объединения определение должности уровня руководителей осуществляется через название должности, и традиционно делится на три категории с точки зрения функций, которые они выполняют в фирме, ассоциации объединении.

**Организации**, достаточно **крупные** для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно **имеют** такой **большой объем управленческой работы**, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм **разделения** управленческого труда **носит горизонтальный характер**: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. **Горизонтально разделенная** управленческая работа **должна быть скоординирована**, чтобы организации могла добиваться успеха в своей деятельности. Такое **вертикальное разделение** управленческого труда, **образует уровни управления**. (Рис.1)

## **Институциональный уровень**

**Управление высшего звена**

## **Управленческий уровень**

**Управление среднего звена**

**Технический уровень**

**Управление низового звена**

Рисунок 1 - Три способа представления уровней управления

**Уровень управления** – это вертикальное развертывание системы разделение труда.

Поэтому каждый руководитель имеет:

- Статус
- Объем полномочий
- Круг подчиненных

От уровня управления зависит роль руководителя в организации, объем полномочий, ответственность, круг подчиненных . Поэтому руководители одной и той же организации неравноправны: там где статус и полномочия совпадают это один уровень (руководители отделов, групп, коллективов).

Там где показатели не совпадают это разные уровни управления (генеральный директор, исполнительный директор, финансовый продюсер, продюсер, менеджер, менеджер по рекламе, , маркетолог, исполнитель).

**Различают следующие уровни управления:**

Руководители на **техническом уровне** занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для создания художественных ценностей или оказания культурных услуг.

Руководители, находящиеся на **управленческом уровне**, заняты управлением и координацией внутри организации, фирмы. Они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации, фирмы.

Руководители на **институциональном уровне** (под институциональным уровнем понимается уровень социальных структур - так называемых институтов, таких как государство, бизнес, религия и т.п., выполняющих определенные общественные функции) заняты в основном разработкой долгосрочных перспективных планов, проектов, формулированием целей, адаптацией

организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией (фирмой) и внешней средой.

Более употребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена. Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

1. Руководство **нижнего звена или операционные руководители** - это организационный уровень - руководители групп, отделов, коллективов. Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Большая часть руководителей - это руководители низшего звена. Работа руководителя низшего звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Эти руководители много общаются со своими подчиненными, и совсем мало с начальством.

2. Руководители **среднего звена** координирует и контролирует работу младших начальников. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы определяется содержанием работы подразделения, отделения чем организации в целом. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации в удобной форме, в виде конкретных заданий низовым линейным руководителям. Большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Это руководители управления, дирекция и т.д

Руководители **высшего звена или топ-менеджеры** - это высший организационный уровень, он значительно малочисленнее других. Типичные должности руководителей высшего звена - это генеральный директор, генеральный продюсер, совет, правление. Эти руководители отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

#### **Пять причин которые приводят руководителя к неудачной карьере:**

1 Руководителей толкает вверх потребность получать более высокое жалование. Руководители - неудачники имеют большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения отделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

2 Руководителей слишком волнуют символы их положения. Рабочий стол, кабинет, машина. Если руководитель во что бы то не стало старается обзавестись этими символами, это - дурной знак.

3 Руководителей волнует прежде всего собственные персоны. Плохой руководитель заботится о себе, хороший - о своих людях.

4 Плохой руководитель самоизолируется. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это обычно плохой знак.

5 Руководители скрывают свои мысли и чувства.

В силу разных внутренних и внешних причин во всякой организации складывается определенный баланс из трех способов управления: организационной структуры, корпоративной культуры и личного влияния руководителя. Попав в организацию, люди оказываются под влиянием основных видов управленческих воздействий. (Рис.2)



Рис. 2. Три воздействия на сотрудника

**Управление с помощью организационной структуры.** Принципы предусматривают четкое разделение труда и отлаженный механизм связей между отделениями и отделами. Особенно такие организации эффективны в условиях внешнего окружения.

Попав в такого типа организационную структуру, человек становится ее частью. Для него заранее определены условия отношений с теми, кто находится выше или ниже, отлажены все коммуникационные каналы получения информации, механизмы принятия и исполнения решений, разделены зоны ответственности, расписаны должностные инструкции. Эта система стабильна и эффективна в консервативном окружении. Т.Питерс ( бизнес консультант) утверждал ,что должностные инструкции мешают организации двигаться: «Сожгите их . Но что взамен ? – спросите вы. Пишите новые.»

**Управление словом.** Самая сложная и серьезная задача для руководителя – обладать гибкостью. Т.е. подстраивать свой стиль управления к особенностям ситуации, к сложности важности более конкретных задач , к уровню подготовки команды, к юридическим нововведениям в стране.

Существует две точки зрения на персонал:

1. Люди – «лежачие камни,», они ленивы, безответственны, безынициативны, только и ждут чтобы ими руководили. Для них нужен командный стиль управления. Таковую группу нужно заставлять, принуждать, заинтересовывать материально.
2. Люди любят работать, преданы организации, проявляют инициативу и материальные стимулы для них – не главное. Для реализации такого потенциала подходит демократический стиль управления.

Ответственность за выбор и создание своей команды на 100% лежит на руководителе. Именно он создает мотивацию для тех заданий, которые он дает подчиненным.

Грамотное делегирование полномочий освобождает время для руководителя и способствует вовлечению подчиненных в круг управленческих задач. Делегируя полномочия руководитель развивает команду, развивается организация, именно он делает ее более гибкой и создает новые возможности для своего бизнеса.

**«Лояльный компании сотрудник порождает лояльного компании клиента».**

**Корпоративная культура.** Эта культура – трансформер. Усвоенная персоналом она трансформируется в долг, совесть ответственность, взгляды, ценности, цели организации, представления о ее будущем, приоритеты, убеждения, традиции, стили управления, принятие управленческих решений, корпоративный бизнес - этикет, этику, которые управляют людьми изнутри. Она формирует нормы и правила поведения, способствует достижению целей компании. Это внутренняя энергетика организации. Она позволяет нацеливать на задачи бизнеса, ее носителем является высший менеджер в компании, проекте, организации. Именно она способствует достижению целей организации.

**Стили управления.** Это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителем организаций и предприятий в своей практической деятельности.

Различают:

1. Общий стиль управления, принятый в организации (ОСУ)
2. Индивидуальный стиль конкретного руководителя (ИСП)

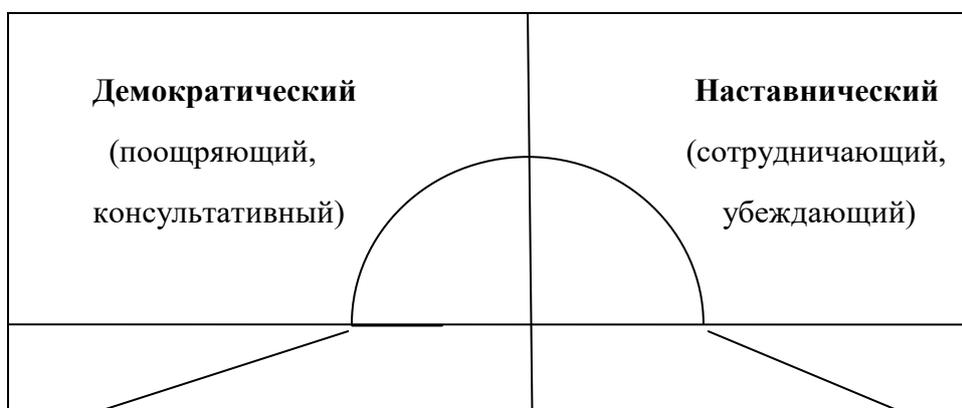
ОСУ обычно складывается на протяжении всей истории развития организации и зависит от:

1. Цели фирмы , проекта, организации
2. Численность команды
3. Уровень профессионализма сотрудников
4. Сложность выполняемых задач
5. Простота или сложность управленческой структуры
6. Агрессивность внешней среды или ее отсутствие
7. Философия основателей бизнеса

ИСП собственный стиль управления обусловлен:

1. Статусом и полномочиями руководителя
2. Жизненным опытом
3. Уровнем культуры
4. Нравственными качествами
5. Этикой
6. Обстановкой

ИСП может быть самый разный, иметь оттенки которые даже могут не входить в общую схему, но главное чтобы ИСП соответствовал ОСУ, принятому в организации, фирме, проекте.



**С3 С2**

**С4 С1**

**Делегирующий**

(либеральный,  
попустительский)

**Директивный**

( авторитарный,  
инструктирующий)

В скобках отмечены вариативные названия, но мы возьмем наиболее принятые в культуре бизнеса. Ни один из них в чистом виде не может считаться самым лучшим.

### **Директивный стиль управления С1**

Характерное действие – прямой приказ. Подчиненным делегируются только отдельные операции. Руководитель сам принимает решение и планирует его выполнение. Свобода подчиненным предоставляется в малой дозе. Руководитель дает четкие, детальные инструкции, конкретно описывая что, где, когда нужно сделать, жестко контролирует выполнение своих заданий. Этот стиль уместен только в одном случае, когда нет времени на объяснения.

### **Наставнический стиль С2.**

Характерные действия – убеждать, подавать пример, делать вместе. Подчиненным делегируются только отдельные операции, но в отличие от командного стиля, им объясняют причины и цель их действий и дают ответы на все их «что», и «почему». Руководитель выполняет роль наставника, он устанавливает цели, поддерживает и одобряет работу персонала.

1. Руководитель демонстрирует и объясняет
2. Подчиненные выполняют, а руководитель дает им обратную связь.
3. Подчиненные выполняют и объясняют свои действия

Обычно этим стилем пользуются для выращивания себе замены.

### **Демократический стиль С3.**

Принятие решений осуществляется совместно с подчиненными. Затем им делегируется выполнение принятых решений. Должностная власть и власть авторитета уходят на второй план. На первый план выходит ориентация на конструктивные партнерские отношения. Подчиненные при этом понимают, что и как им нужно делать но пока не готовы нести ответственность за принятые решения.

### **Делегирующий стиль С4**

Подчиненным указывается проблема или конечная цель. Руководитель передает подчиненным ответственность за принятие и реализацию решений. Делегирующий стиль приближает труд сотрудников к наиболее плодотворному свободному труду. Продуктивность персонала повышается, а значит и продуктивность бизнеса тоже. Подчиненный сам определяет способ решения проблемы и набор необходимых действий. Это гибкий уровень т.к. руководитель применяет разные стили управления к разным

подчиненным, или руководитель применяет к одному подчиненному в зависимости от специфики решаемых этим подчиненным задач.

**Под УР** - понимают поиск и нахождение наиболее эффективного, рационального или оптимального варианта действий руководителя и исполнителя.

На процесс принятия УР влияют следующие факторы

1. личностные качества руководителя
2. среда принятия решения
3. информационные ограничения
4. поведенческие ограничения
5. взаимозависимые решения

Управленческие решения классифицируются

1. по характеру решаемых задач (организационные, экономические, кадровые, технологические,)
2. по характеру целей (стратегические, тактические, текущие)
3. по функциональному содержанию (регулирующие, контролирующие, прогнозные)
4. по причинам возникновения (программные, ситуационные, эпизодические)
5. по способу принятия (единоличные, коллегиальные)
6. по способу оформления (письменные – официально оформленные и зарегистрированные. напр. приказы; устные – текущие распоряжения).
7. по уровню (общеорганизационные - затрагивают интересы всей организации, напр. Утверждение ее внутренней структуры; локальные - касаются работы отдельного подразделения, или отделения; индивидуальные – применяются в отношении отдельных сотрудников, напр.. приказ на должность)

Для успешного осуществления процесса принятия УР, управленцу необходимо пройти основные стадии:

1. **Правильно поставить цели решения.** Каждый процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Стремясь обеспечить правильность постановки цели решения, управленец должен ответить на вопросы:

- Почему это решение необходимо?
- Какой выбор я пытаюсь сделать?
- Каким было последнее решение по данной проблеме?

2. **Установление критериев решения.** Управленцам важно и необходимо ответить на вопрос: «Какие факторы следует учитывать, делая выбор?»

3. **Разделение критериев по принципу их важности для организации.** Чтобы принять эффективное решение, нужно разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно обойтись. Такие критерии необходимо проранжировать (определить, что главное). Например: проведение концерта, передачи, авторской программы, сольного концерта, фестиваля, или к-л проекта необходимо заказчику к определенному числу, и заказчик может заплатить за продукт как одну так и другую (более высокую цену) в зависимости от ситуации. Или, наоборот, заказчик может купить продукт только по определенной цене, в то время как срок времени проведения «не горит» (организация может ждать наступления удобной **конъюнктуры** - (лат.-связь) совокупность условий, влияющих на что либо, обстановка, ситуация, стечение обстоятельств, положение вещей.)

4. **Выработка альтернатив.** Если решения стандартные то это не составляет труда, проблемы, например при сравнении различных мест проведения проекта, записи программы, проведения концерта и т.д.

5. **Определение риска, которому может быть подвергнута организация, проект, компания в случае выбора конкретной альтернативы, значимость риска для организации, проекта, компании и т.д.** Чтобы определить степень риска, нужно попытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них. Необходимо определить значимость риска, учитывать его вероятность и серьезность. С помощью вероятности формируется суждение о том, что то или иное событие произойдет. Фактор серьезности формирует суждение о степени влияния неблагоприятного события на деятельность организации или проекта. Например: риск может быть вероятным, но не существенным для фирмы, или значительным, но маловероятным. Обычно управленцы не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый.

6. **Принятие решения.** Ответственный и подходящий к завершению этап, когда необходимо собрать воедино всю информацию и сделать выбор.

**УР должно строго соответствовать требованиям**

**1. Всесторонняя обоснованность** (решение принимается на базе полной и достоверной информации). Нужно знать особенности путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Нужен тщательный анализ ресурсного обеспечения, технических возможностей, целевых функций развития. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки поступающей информации.

**2. Своевременность УР** – принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи культурной и социально-экономической системы. Т.к. преждевременно принятое решение не находит почвы для его реализации и может дать импульсы для развития негативных тенденций. А своего рода запоздалые решения не способствуют решению уже неактуальных задач и в силу этого малоэффективны.

**3. Необходима полнота содержания** решение должно охватывать весь управленческий объект, все сферы его деятельности, все направления развития. УР должно охватывать:

- a. цель (совокупность целей) функционирования и развития системы
- b. средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей
- c. основные пути и способы достижения целей
- d. сроки достижения целей
- e. порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями
- f. организацию работ на всех этапах реализации решений.

4. **Четкость**, которая исключила его непонимание исполнителями или двусмысленную трактовку;

5. **Обеспеченность ресурсами** – соответствие между целями, на достижение которых направлено решение, и ресурсам, которыми должны располагать и организация и исполнители.

6. **Легитимность решения** - строгое соблюдение субъектом управления прав и полномочий, которые предоставлены ему высшим уровнем управления. Решение, принятое лицом, не имеющим на это полномочий, вряд ли будет исполнено, а если будет то приведет к внутри организационным конфликтам из за полномочий.

7. **Согласованность и принятыми ранее решениями** – соблюдение причинно-следственной связи общественного развития.

**Деятельность организации, сводится к принятию и исполнению управленческих решений.** От правильности УР, их своевременности, четкости,

обоснованности и эффективности зависит успех деятельности организации, ее существование.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «управление». Почему считается что понятие «управление» шире чем понятие «менеджмент». Приведите примеры.
2. Уровни управления фирмой.
3. Способы управленческих воздействий в организации ШБ.
4. Основные стили управления.
5. Понятие УР (управленческого решения) в ШБ.
6. Факторы влияющие на процесс принятия решения.
7. Классификация УР. Приведите примеры
8. Процесс принятия УР. Приведите примеры
9. Требования, предъявляемые к УР. Приведите примеры
10. Значение УР для организации. Приведите примеры

### **Тема 5. Формирование целей управления в ШБ (2 часа).**

*План :*

1. Понятие и сущность цели.
2. Цель управления и ее виды.
3. Функции целей управления.
4. «Дерево целей».
5. Основные различия между целями менеджмента и организационными целями. Ограничения и цели.
6. Классификация целей управления.
7. Основные целевые виды.
8. Централизованное и децентрализованное установление целей.

#### **1. Понятие и сущность цели.**

**Цель** – это конечное состояние или желаемый результат, которого добивается группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет механизм координирования, т.к. он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Цели нельзя часто изменять. Обычно они изменяются тогда, когда организация принимает решение о полной переориентации своей деятельности. Цели могут быть откорректированы по мере активизации деятельности организации, направленной на удовлетворение требований рынка. Сформулированная цель не подвергается существенным изменениям.

Цель в области качества является вершиной пирамиды планирования и устанавливает задачи бизнеса, определяемые высшим руководством, а также тактику и стратегию, формируемые руководством среднего звена.

Цель - одна из категорий управления. Она имеет большое значение в управлении и организационно-практической деятельности по подготовке к реализации принятого решения. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует персонал.

Целеустремленность персонала – важный фактор повышения производительности и результативности труда. Целенаправленность является важнейшей и неотъемлемой характеристикой проекта. Определение целей проекта предшествует разработке его миссии (стратегии). А на основе сформулированной миссии определяются цели и устанавливаются конкретные задачи проекта.

**Цель – это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.**

Цели определяются как:

- **Перспективные** (цели управления)
- **Общие и частные** (общие)
- **Промежуточные и конечные** (конечные).

Перед формированием цели, формируются потребности.

**Потребность** – это то, что объективно связывает человека с внешним миром, в том числе и с социальным условием обеспечения его жизнедеятельности и существования.

**Цель** – конкретное выражение потребности, определяемое на основе имеющегося опыта и направляющее конкретное функционирование проектируемой и действующей системы.

**Процесс** – есть закономерность, реализация и деятельность. (Что делать? Чем отличается действие от процесса ?

**Действие** – единица деятельности, произвольная, преднамеренная, опосредствованная активность (опосредствовать - выразить, послужить, через посредство чего – ни будь другого), направленная на достижение осознаваемой цели.

**Процесс** - любая деятельность, благодаря которой входные потоки преобразуются в выходные потоки путем использования ресурсов и ведения управляющих воздействий..

**Результат** – это мера удовлетворения потребности, т.е. мера достижения цели.

При взаимосвязи существующих определений образуется причинно-следственная связь: **потребность – цель – процесс – результат.**

Самое главное на этапе формирования цели в проекте это постановка цели: сбор фактов, информации, мнений, потребностей, выдвижение предложений определение того. Что включить, а что исключить.

Думая о результатах: как будет хорошо выглядеть выполненный проект? Решите чего вы хотите достигнуть за определенный промежуток времени. Вам необходимо понять, как эти результаты могут быть оценены с помощью **SMART – теста:**

**Конкретность** – Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

**Измеримость** – Увидим ли мы и измерим ли результаты по завершении проекта?

**Достижимость** - Выполнима ли физическая работа в полном объеме, несмотря на все трудности?

**Выгодность** – Какая польза от проекта для организации, команды или индивидуума?

**Временные рамки** - Когда необходимо завершить проект?

Очень важно помнить, что если вы не сформировали результаты, какие они должны быть, то вам нечего будет измерять, т.е. неправильно сделаете работу.

Чтобы заинтересовать и увлечь, «подкупить», членов проектной команды и сформировать обзорные цели, необходимо составить план действий:

## **2. Цель управления и ее виды.**

В результате можно сформулировать цель управления.

**Цель управления** – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных на основании опыта.

**Выделяют следующие цели управления:**

- **Идеальная цель управления** – это желаемый, не всегда достижимый за определенный период времени результат;
- **Потенциальная цель управления** – это желаемый результат деятельности (состояние объекта), достижимый в принципе и в перспективе, но в силу неопределенности планируемый с некоторой степенью вероятности;
- **Реальная цель управления** – это результат, которого можно фактически достичь за приемлемый временной интервал.

## **3. Функции целей управления.**

В системе управления организацией **цели выполняют ряд важных функций**, к которым относятся:

- **Отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития.** Цели определяют характер и особенности структуры организации и управления ею;
- **Уменьшают неопределенность текущей деятельности** как организации, так ее участников (персонала). Цели являются ориентирами для организаций и ее участников в окружающем мире; помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- **Составляют основу критериев оценки деятельности организации, их подразделений, служб и отдельных людей;**
- **Сопоставление существующего состояния с желаемым** (функция инициативы);
- **Служат оправданием перед общественностью о необходимости и законности существования той или иной организации** (особенно если деятельность вызывает неблагоприятные действия, например загрязнение окружающей среды).

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда **цели организации отвечают определенной совокупности требований :**

- **Цели должны быть конкретными и измеряемыми**, представляемыми, по возможности, не только качественными, но и количественными показателями;
- **Цели должны быть реальными** для данных условий, в соответствии с ресурсным обеспечением организации;
- **Цели должны быть гибкими, способными к трансформации**, в соответствии с динамически меняющимися условиями функционирования организации;
- **Цели должны быть признаваемы персоналом**, поскольку они достигаются в процессе совместной деятельности участников организации;

- **Цели должны быть обоснованными и комплексными**, отражающими требования объективных законов развития организационных систем;
- **Цели должны быть проверяемыми**, что в свою очередь необходимо для оценки степени их достижения и соответствующего стимулирования персонала;
- **Цели должны быть совместимы во времени и пространстве**, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать участников организации на действия, противоречащие друг другу.

Главная цель менеджмента – обеспечение эффективной деятельности организации. Эта генеральная цель распадается на иерархию конкретных целей, в виде «дерева целей». Наличие цели обеспечивает организации – **стабильность, равновесие и единство ее участников.**

#### **4. Дерево целей**

**Дерево целей** – это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения.

Дерево целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности. Оно обеспечивает работу по доведению целей до непосредственных исполнителей путем построения соответствия между организационной структурой управления и структурой целей.

**При построении дерева целей используются такие их свойства, как соподчиненность, развертываемость и относительная важность.**

- Соподчиненность целей обуславливается иерархическим построением производственных систем, а также наличием иерархии по времени и важности (значимости). Цели отделений и подразделений определяются целями организации, тактические цели – стратегическими, а краткосрочные – долгосрочными.

- Развертываемость состоит в том, что каждая цель данного уровня делится на подцели более низкого уровня. Например, цели организации развертываются в отделений или подразделений, цели отделений – в цели отделов.

- Относительная важность целей заключается в том, что цели одного и того же уровня имеют различное значение для достижения цели более высокого уровня. Это позволяет распределять цели по степени важности, количественно определять их относительную важность через коэффициент значимости.

Построение дерева целей начинается с формирования главной цели. Каждую цель более высокого уровня можно представить как самостоятельную систему, включающую в себя цели более низкого уровня (подцели) как ее элементы. При этом необходимо установить полный состав подцелей. Цель второго уровня может быть расчленена на цели третьего и последующих уровней.

**Признаком завершения построения дерева целей является формулировка таких целей, которые дальше не расчленяются и дают конечные результаты, определенные главной целью.**

#### **5. Основные различия между целями менеджмента и организационными целями. Ограничения и цели.**

Следует различать цели менеджмента и цели организации. Цель организации можно обобщено охарактеризовать как «Что хочется и что необходимо сделать?», цель менеджмента – «Как сделать то, что хочется или необходимо?».

Менеджмент реализуется в рамках определенных **ограничений**. Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу

**Цель** – генеральное направление действий, описывающее будущее состояние.  
**Ограничения** – это конкурирующее с главной целью из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

**Цели и ограничения выполняют следующие задачи:**

- **Инструмент управления** (руководящие требования);
- **Критерий принятия решений;**
- **Инструмент координации;**
- **Инструмент контроля.**

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента. При этом необходимо четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

#### **6. Классификация целей управления.**

Соблюдение ранее рассмотренных требований к целям управления задает им системный характер, предполагающий определенную классификацию.

Классификация целей может осуществляться:

- **по охватываемой сфере** (общая, частная цель);
- **по значению** (главная, промежуточная, второстепенная);
- **по количеству переменных** (одно- и многоальтернативная);
- **по предмету цели** (рассчитаны на общий или частный результат);
  - **по источникам формирования** цели могут быть заданы из вне и сформировавшиеся внутри организации;
- **по степени важности** цели делятся на: стратегические и тактические;
  - **по содержанию** цели подразделяются на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т.д.;
  - **по времени** цели различаются на: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет);
  - **по форме выражения** выделяют цели, которые характеризуются количественными показателями, и описываемые качественно;
  - **по признаку времени** среди целей различают стратегические, текущие и оперативные;
  - **по уровню иерархии** определяются миссия, главная, общие и специфические (локальные) цели;
  - **по особенности взаимодействия** цели могут быть безразличными по отношению друг к другу, конкурирующими, дополняющими, исключаящими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

#### **7. Основные виды целей.**

**Общие цели** (их обычно бывает от 4 до 6) отражают важнейшие направления деятельности организации в целом. Связаны с достижением ее устойчивости, обеспечением

необходимого уровня рентабельности, прибыли, объема продаж, выходом на внешние рынки и т.п. Функциональные - с отдельными конкретными сферами деятельности (функциональными направлениями) – финансовой, маркетинговой, кадровой и являются заданиями для соответствующих служб.

**Специфические цели (локальные)** – разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в разрезе реализации им общих целей. Обычно они охватывают уже средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляют основу планов. Специфические цели бывают операционными и оперативными. Первые ставятся перед отдельными работниками (исполнителями), вторые – перед подразделениями.

**Стратегические цели** (стратегия – искусство ведения войны. Искусство руководить действиями коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником), ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление материально-производственной базы и т.п.

**Тактические цели** (тактика - искусство построения войск, искусство ведения боя, совокупность методов и приемов применяемых для достижения намеченной цели)– отражают отдельные этапы достижения стратегических целей.

**Текущие цели (краткосрочные)** – вытекают из стратегических и выступают в качестве средства их осуществления, выражаются количественных показателях деятельности на определенный период, как правило, один год. Отсутствие четких стратегических целей и установок, а также ориентация на текущие эффекты и краткосрочный коммерческий успех ведет к тому, что организация упускает занять прочное место на рынке.

**Оперативные цели** определяются из текущих и направлены на их осуществление, определяются на период, как правило, в один месяц, декаду, сутки.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими целями (система целей). В соответствии с этим возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

## **8. Централизованное и децентрализованное установление целей.**

Выбор целей представляет собой, некий процесс компромиссов между интересами различных групп участников организации.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей организации может происходить как **централизованно, так и децентрализованно.**

**Централизация** – это положение когда высший менеджмент организации принимает относительно большее число решений.

**Децентрализация** – ситуация, когда относительно большее число решений принимается на низших уровнях организации.

Посредством **централизованного установления целей** обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся «навязанными», поэтому возможно возникновение сопротивления исполнителей в деле их реализации.

**Децентрализация** снимает эти проблемы, но возникают сложности, связанные с координацией целей и направлением их в единое русло.

**Децентрализованное установление целей** может реализовываться в двух направлениях:

- сверху вниз, как конкретизация на низших уровнях управления целей, сформулированных верхних;
- и снизу вверх, как обобщение верхними уровнями всей совокупности целей, выработанных нижестоящими.

В любом случае процессы целеполагания направляются и контролируются высшим руководством. В реальных условиях деятельности организации миссия и общеорганизационные цели часто формируются в общем диалоге высшего руководства, руководителей подразделений и консультантов по вопросам управления.

В последнее время наметилась тенденция к децентрализации власти, т.к. это способствует повышению эффективности, позволяя ускорить принятие решений, освободить управляющих высшего звена от мелких обязанностей.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что означают понятия: цель, дерево целей, цель управления, процесс, потребность, результат?
2. Какова причинно-следственная связь «потребность-цель-процесс-результат»?
3. Какими свойствами обладают цели?
4. Какие функции выполняют цели?
5. Каковы требования предъявляемые к целям организации?
6. Какие виды целей существуют?
7. В чем состоит проблема взаимодействия целей?
8. Что по вашему мнению влияет на формирование целей?
9. Раскройте содержание целевого управления?
10. Для чего необходимо «дерево целей». Какие свойства используются при построении «дерева целей»?
11. Что означают понятия: централизация и децентрализация?
12. Для чего необходимо централизованное и децентрализованное установление целей?

## **Тема 6.Создание продюсерской фирмы. Организационная культура и ее развитие в ШБ. (2 часа)**

### *План :*

1. Основные правила ШБ
2. Понятие «фирма», «продюсерская фирма». Создание продюсерской фирмы.
3. Преимущества и недостатки юридических форм предпринимательства.
4. Организационная культура в ШБ. Понятие организационной культуры в ШБ.
5. Типология организационной культуры в ШБ.
  - Ролевая культура
  - Культура власти
  - Культура деятельности
  - Культура индивидуальности.

### **1. Основные правила шоу-бизнеса**

Шоу – бизнес начинается с точно установленных правил.

И поэтому необходимо придерживаться следующих правил:

1. Необходимость продюсера. Артист в бизнесе следует за продюсером, которому отводится главная роль, хотя, артист не всегда это понимает. Нужно выстроить четкую систему взаимоотношений между менеджером и артистами. И появляется основная проблема в шоу-бизнесе - законодательная, юридическая база еще нечетко отражают и регулируют отношения между ними. Без успешного решения этих проблем не представляется возможным объединить их усилия в развитии шоу-бизнеса, а ведь артистов часто переманивают.

2. Функционирование шоу-бизнеса опирается на законы, на людей и на правила, установленные прежде всего государственными органами. Пиратство настоящая контрабанда, наносящий ущерб, как шоу-бизнесу, так и государству в целом. Низкая платежеспособность населения лишает его возможности приобрести качественный продукт. Они покупают дешевые пиратские диски и это говорит об экономической несостоятельности общества. Производители готовы продавать свою продукцию по более низким ценам, но пока сделать это они не в состоянии, т.к. коррупция перекрывает все, напитывая пиратский рынок. Поэтому у производителей и легальных компаний нет возможности заработать легальные средства и пополнить казну.

3. Газеты и телевидение, СМИ в целом должны платить большие деньги за хороший продукт и хороших артистов. Взаимосвязь шоу-бизнеса с прессой и телевидением искажена. Как бы это грустно не звучало, но представители СМИ приходят на концерты и презентации пишут неинтересно или за деньги. У изданий мал интерес к нашим артистам. Сейчас продюсеры должны платить телевидению, чтобы артистов показали в передачах, хотя все до наоборот

«Сейчас шоу-бизнес похож на воз, который тянут лебедь, рак да щука — каждый в свою сторону. Назрела необходимость в создании Ассоциации шоу-бизнеса. Такие попытки были предприняты моими коллегами. Однако проект потерпел неудачу из-за несогласованности действий, амбиций и тщетной суеты. В настоящее время созданы предпосылки для ее организации. Проблема объединения — в мышлении бизнесменов. Необходимо собраться вместе, оценить какова сейчас ситуация в шоу-бизнесе, что еще предстоит сделать, какие условия необходимо создать на рынке для того, чтобы этот рынок стал цивилизованным, легально-прибыльным, разработать предложения по его совершенствованию.»

## **2. Понятие «фирма», «продюсерская фирма». Создание продюсерской фирмы.**

По мере развития цивилизации возрастает потенциальный рынок шоу-бизнеса, как индустрии развлечений. Для успешного развития бизнеса в этой сфере необходимо решить две задачи:

1. Организационно оформить продюсерскую фирму. Создать организацию.

2. Найти и подобрать команду.

Начинать следует с создания небольшой фирмы, потому что малое предприятие может быть организовано любым физическим лицом.

Необходимо определиться с :

1. организации по форме собственности (государственные, альтернативные (частные), смешанные).

2. субъектами права собственности и предпринимательской деятельности (частные лица, юридические лица и государство).

Важно отметить, что предпринимательская деятельность в частной фирме осуществляется на основе собственного имущества, полной коммерческой самостоятельности, а фирма может создаваться как одним лицом, так и несколькими лицами.

Для регистрации частной фирмы необходимы только два документа :

1. устав
2. учредительный договор.

Устав должен содержать следующие данные:

- вид предприятия;
- его наименование;
- место нахождения;
- предмет и цели деятельности;
- орган управления и контроля, их компетенция;
- порядок образования имущества и его выкупа, (особое внимание обратите на этот пункт);
- распределение прибыли (дохода) (обратите внимание на этот пункт);
- условия организации и прекращения деятельности.

Чтобы правильно оформить документацию и зарегистрировать ее в местных исполнительных органах целесообразно, на стадии организации фирмы, привлечь юриста.

Зарегистрировавшись, фирма приобретает статус юридического лица и может заниматься бизнесом на официальной основе, то есть учредитель получает все хозяйственные права, которыми обладает любое предприятие: может открывать счет в банке, осуществлять безналичные расчеты, совершать сделки. Назначать условия и порядок найма рабочей силы на контрактах.

### 3. Преимущества и недостатки юридических форм предпринимательства.

Продюсер создаваемой формы предпринимательства должен серьезно подумать о том, какую юридическую форму принять:

1. индивидуальными предпринимателями
2. товариществами (Товарищество – организация, (производственная, торговая, ) состоящая из равноправных участников.)
3. корпорациями. (Корпорация – от лат., объединение. Форма акционерного общества управляемое менеджерами).

Таблица № 1 Преимущества и недостатки индивидуального предприятия

Преимущества	Недостатки
Простота организации и регистрации	Возможное отсутствие опыта и умения
Свобода в принятии решений	Трудности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов, работников
Легкость в управлении и планировании	Трудности в увеличении капитала
Возможность распоряжаться всей прибылью	Ограниченный срок жизни фирмы

Легкость ликвидации	
---------------------	--

Таблица № 2

Преимущества и недостатки товарищества

Преимущества	Недостатки
1. Легкость организации и ликвидации	1. Неограниченная и взаимная ответственность партнеров
2. Возможность объединять индивидуальные таланты и способности	2. Разделение полномочий
3. Доступность большого объема капитала	3. Опасность разногласий между партнерами
4. Определенный правовой статус фирмы	
5. Преимущества в налогообложении	

#### 4. Организационная культура в ШБ. Понятие организационной культуры в ШБ.

Понятие организационной культуры. Когда мы рассматривали организацию, мы выделили ее как социальную систему. Организация состоит из элементов, построенных определенным образом и связанных между собой. Но все равно это не решает все организационные проблемы, даже с использованием управленческих воздействий.

Организация и ее особенности, становятся объектом рассмотрения тогда, когда появляется "социальность" этой системы, которая и создает основные проблемы при руководстве. Именно в этой "социальности" скрыта неформальная структура организации (группы и группировки), симпатии и антипатии, убеждения, профессиональные ценности, неписанные нормы поведения, неформальный, скрытый контракт, принятые модели организационного поведения то, что определяет лицо организации и ее отличие от ей подобных.

Поэтому именно для описания "социальной" части существует понятие "организационная культура".

Понимание организационной культуры позволит поставить диагноз организации, понять, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом. Лучше прогнозировать эффективность своей управленческой деятельности, сделать управленческие решения адекватными состоянию своей организации. Т.о. говоря о культуре организации, то имеем в виду определенные культурные программы,

заложенные в людях. Культурные программы диктуют поведение человека в знакомых ситуациях и облегчают выбор поведения в незнакомых ситуациях. Это некоторый внутренний свод правил, внутренних инструкций, критериев, которые вырабатываются с опытом и отбираются, как успешные, из этого опыта. В организации не всегда есть неписанные, но всеми признаваемые нормы поведения, разделяемые (хотя и не всегда обсуждаемые) убеждения. Поведение людей в организации определяется некоторыми культурными установками, убеждениями, набором представлений о должном поведении, нормах, запретах, симпатиях, убеждениях, ритуалах, символах и т.д., которые осознанно или неосознанно разделяются большинством членов организации. Это и есть **организационная культура**.

Осознание культуры своей организации, ее элементов - это начало управления ею. Это новый и чрезвычайно достойный объект управления, определяющий реальное состояние организации.

**Понятие организационной культуры** включает в себя набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или **бессознательно** разделяемых большинством членов организации.

Проясняя представления о таких важных сторонах жизни организации, как:

- профессионализм менеджера,
- способы управленческой поддержки профессионализма,
- уровень профессионального доверия,
- система вертикального и горизонтального контроля,
- способы проявления инициативы,
- способы решения проблем,
- источники профессиональной информации,
- поведение в условиях инновационной деятельности и др., мы отвечаем на вопросы, кто мы такие, как мы действуем сегодня, почему мы действуем так, а не иначе, какое профессиональное поведение считаем приемлемым, а какое неприемлемым. Проще говоря, это ответ на вопрос, что такое хорошо и что такое плохо. Ответы на эти вопросы формируют ядро понятия "организационная культура".

Следующий важный вопрос - насколько адекватна организационная культура целям организации в ШБ и насколько неформальная часть системы находит свое отражение в формальной.

Организационная культура достаточно однозначно характеризует поведение ее членов, способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Что определяет организационную культуру ШБ? Во-первых, это факторы внеорганизационные, такие, как: национальные особенности, традиции (мы говорили об этом ранее), экономические реалии, культура окружающей среды. Во-вторых, внутриорганизационные: личность продюсера, руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень команды.

Руководителю важно понимать, что культура организации обладает малой динамикой, то есть меняется медленно. Ее нельзя изменить отдельным, пусть ярким и убедительным выступлением.

Фундаментальным для управленческой деятельности фактом является то, что руководитель, имея наибольшую власть и свободу (с точки зрения своих сотрудников),

обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако он же подвержен максимальным профессиональным абберациям, т.е. анализируя организационное состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел.

Устойчивость культуры (малая динамичность) может поставить перед руководителем ряд проблем, особенно если он только начинает работу в этой организации. Проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто диагностируются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям.

Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группового поведения, с культурой организации. Например, при подготовке проекта руководитель рассчитывает на высокий уровень самостоятельности людей, их способность видеть проблемы, решать и брать на себя ответственность за результаты. Руководитель проекта не говорит, как действовать, ставя задачу в общих чертах, но результата не получает. Тогда можно попробовать радикальные меры (если есть кадровые резервы), такие, как смена персонала, даже увольнение наиболее нерадивых и неспособных. Однако такого рода действия достаточно редко приводят к успеху.

Значительно продуктивнее может оказаться личное исследование руководителя по поводу того, не является ли поведение сотрудников проявлением **ролевой культуры**, в рамках которой люди привыкли точно и профессионально выполнять четкие и ясные инструкции, подвергаться пошаговому контролю, видеть источник власти (в смысле права принятия решения и ответственности) в определенных людях, принадлежащих к тому или иному уровню иерархии. Если это так, то практика говорит о том, что руководитель должен быть чрезвычайно осторожен. Попытка резкого изменения организационной культуры приводит у членов организации к потере ощущения структуры, исчезновению традиционных центров власти. У сотрудников может создаться впечатление, что руководитель разрушает организацию, которая до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировала.

### **Выработка понимания особенностей организационной культуры, как конкурентного преимущества.**

- Возможность понять, чем реально отличается один проект от другого, на чем реально базируется уникальность организации.
- Определить, что можно, а что нельзя делать в рамках той или иной культуры. Слова "можно", "нельзя" в данном случае имеют условный смысл. "Можно" означает, что не придется преодолевать в организации серьезного сопротивления (что требует огромных затрат нервов и времени), что изменение, которое вы предпринимаете (неважно, большое или маленькое), не будет затухать. Иначе говоря, ваше действие "разрешено" организационной культурой, соответствует привычным нормам поведения команды и руководства, соответствует ожиданиям команды, не ломает стереотипов их поведения. "Нельзя" означает, что вы встретите серьезное осознанное или неосознанное сопротивление, повышенную конфликтность, что изменение будет иметь тенденцию к затуханию, потребует от вас постоянного мониторинга и поддержки. Вы, конечно, можете добиться своего, однако это потребует больших усилий, так как, очевидно, предприняли шаг, который противоречит организационной культуре. Ваше действие ломает некоторые стереотипы, не соответствует ожиданиям, противоречит традиционным, устоявшимся в организации нормам.
- Предугадать реакцию команды, уровень их сопротивления, выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций. Если ваши действия противоречат организационной культуре, вы натолкнетесь на осознанное или неосознанное сопротивление потому, что организационная культура обладает малой динамикой, т.е. не может быть изменена быстро.
- Получить критерий применимости чужого опыта. Вы можете рассчитывать на

легкое внедрение управленческого (или иного) нововведения, если организация, опыт который вы копируете, имеет близкую организационную культуру.

## **5. Типология организационной культуры в ШБ.**

Для того, чтобы успешнее анализировать ситуацию в организациях ШБ необходимо рассмотреть вопрос о том, какие бывают типы культур. Остановимся на одной из принятых сегодня в мировой практике типологии организационных культур К. Ханди.

**Ролевая культура.** Ее основная особенность заключается в наличии точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Понятие роли включает в себя и уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценку ее выполнения, социальные последствия. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. Он долгое время являлся эталоном организационных построений и, может быть, единственной легальной культурой и отклонения от нее рассматривались как организационные недостатки не только руководителями, но и рядовыми сотрудниками. Член команды ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли. Этим определяется его профессионализм. Причем очень важно отметить, что в этих рассуждениях не содержится оценки культуры. Она ни хорошая, ни плохая. Она такая, какой она сформировалась в этой организации. Ролевая культура в каких-то обстоятельствах может быть чрезвычайно эффективной, в каких-то менее. Основная задача управленца с такой культурой - организовать возможно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем более нестабильна ситуация, чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, которая склонна игнорировать имеющиеся потребности в изменениях или реальные изменения, которые происходят вокруг организации. Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем "переписывания ролей", созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи. Итак, если выбор за ролевой культурой, то вы имеете устойчивую, ориентированную на традиции стабильную организацию с высокой степенью управляемости. Минусы этой культуры: низкая скорость реакции на изменения, затруднения в выработке собственных инноваций.

**Культура, ориентированная на власть и силу (культура "ордена", культура «власти»).**

Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель. Он обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Именно последнее отличает эту культуру от предыдущей. Его реальная власть и сила в организации, опираясь на доверие, веру команды, значительно превосходят ту власть и силу, которая формально сопутствует должности. Организация ориентирована при этом на ценности руководителя, его представления и ожидания. Обычно такую организацию описывают как команду единомышленников. Если это действительно так, то в этом таится определенная угроза длительной успешности организации. Смысл этой сомнительной на первый взгляд фразы заключается в том, что организация единомышленников в значительно большей степени способна совершать ошибки, чем та организация, в которой этого нет. В организации единомышленников не возникает **альтернативных идей**, во всяком случае, они, в силу авторитета руководителя, в явном виде не высказываются. Поэтому при планировании не рассматриваются альтернативные варианты решения проблем, нет выбора. И поэтому рано или поздно ошибка будет совершена. Карьера, продвижение работника определяется способностью следовать основной линии руководителя.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. В поле зрения обычно попадает лидер, и создается ощущение наличия власти, иерархии и управляемости организации. Внешнее впечатление может сложиться как об организации с ролевой культурой. Однако на самом деле при внимательном исследовании обнаруживается, что роли (должностные инструкции), если и написаны, то не выполняются. Реальное распределение обязанностей отличается от формально зафиксированных. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, однако это не вызывает серьезных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок. Основа культуры "ордена" - доверие. Именно его нужно холить и лелеять. Нельзя ошибаться, вернее нельзя допускать, чтобы некоторые действия руководителя могли быть расценены большей частью команды как ошибочные. Задача первого лица - поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона - поддерживать уровень авторитета руководителя. Принципиальной особенностью "орденской" культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица. Организация такого типа после ухода руководителя впадает в глубокий кризис. Качество деятельности резко ухудшалось, возрастал уровень конфликтности и пр. Организация разваливалась буквально на глазах. Кризис этот достаточно затяжной, и причина очень проста. На место директора можно назначить, на место самого уважаемого и любимого руководителя нельзя.

Если вы построили организацию с "орденской" культурой, то вы имеете управляемую, весьма реактивную организацию. Организация ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются. Минусы этой культуры:

- чрезвычайная нагрузка на руководителя, так как организация опирается на личные ресурсы руководителя;
- вероятность серьезных ошибок (так как кругом одни единомышленники);
- угроза усталости команды (организация слишком часто и быстро меняется).

С уходом руководителя организацию постигнет тяжелый кризис, она неустойчива относительно замены первого лица.

### **Культура, ориентированная на деятельность, или "командная".**

Под термином "команда" понимается группа. В этой культуре нет четко выраженной иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (собственно, носителем власти является сама задача). В людях более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты. Задача руководителя - подбирать группы, создавать условия для работы (систему стимулов и поощрений), демонстрировать свою поддержку командного способа работы. Особую проблему в данной культуре представляет собой обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости. Это происходит вследствие того, что любая группа после сколько-нибудь значительного периода работы создает свою культуру, т.е. вырабатывает свои ритуалы, процедуры, нормы общения, свой язык, который чем дальше, тем менее понятен окружающим. Они смеются только над им понятными шутками, вспоминают только им известные эпизоды совместной деятельности и т.д. Это особенно заметно у успешных групп, и если этот процесс запустить, то успешные команды, как это ни странно, могут серьезно ухудшить общую обстановку в организации. У руководства такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя в учреждении. При этом следует обратить внимание на то, что это - первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа.

Эта культура может показаться аморфной и медлительной. Слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает. Эти лица часто меняются в зависимости от того, какая задача решается. К минусам такой культуры следует относить:

- низкий уровень управляемости организации (группы слишком самостоятельны, особенно успешные, что неизбежно);
- высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп;
- трудности информационного обмена между группами (нужно наладить гласную отчетность);
- большое время, затрачиваемое на обсуждение, в то время как нужно быстро действовать;
- высокие требования к коммуникативной компетентности команды (навыки групповой работы не возникают сразу).

### **Культура индивидуальности, или "звездная".**

Эта культура во главу угла ставит личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Иначе говоря, применительно к ШБ наивысшая ценность этой культуры - автономия менеджера. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию. Этот тезис имеет под собой основания, так как давно известно, что чем выше профессионализм человека, тем в большей степени он претендует на автономию. В кризисных ситуациях руководство вмешивается, но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионалу доверяется решать свои профессиональные задачи абсолютно независимо. При доминировании такой культуры задача руководителя организации - повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удастся, то организация может давать хорошие результаты. При этом следует отметить, что "звездная" культура в основном использует индивидуальные ресурсы команды. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств. Здесь целесообразно отметить, что вряд ли существуют организации, в которых есть только один тип культуры. В организациях всегда присутствуют и другие типы культур (их элементы).

При этом наиболее предпочтительной организационной культурой считается в первую очередь культура деятельности, затем (по убывающей) культура "власти", далее "ролевая" и, наконец, культура "индивидуальности".

Но наиболее распространенные типы оргкультуры - "ролевая" и "власти", затем - "деятельности" и, наконец, "индивидуальности".

Поэтому необходимо составить план деятельности руководителя по трансформации культуры своей организации. Изначально фиксируется высокий рейтинг культуры "власти" и желание руководителей трансформировать культуру в сторону либо "ролевой", либо культуры "деятельности", для чего нужны специальные инструменты. Это объяснимо, так как большинство руководителей со стажем в нестабильной ситуации достаточно утомлены чрезмерной ответственностью и необходимостью самостоятельно принимать огромное количество решений. Они явно хотят поделиться ответственностью, но не имеют для этого соответствующего инструментария, не знают, как это сделать.

Однако, если взглянуть на эволюцию организационной культуры от момента возникновения организации или радикального изменения в ней, то на первом этапе развития организации чаще всего фиксируется как доминантная - культура "власти" ("ордена"); на втором (если организация развивается) - "ролевая" культура; на третьем - "деятельности".

Культура "индивидуальности" ("звездная") в той или иной степени присутствует всегда.

Рассмотрим, как реагируют организации с описанными выше типами культур на внешние воздействия, например, на нововведения, которые проводятся вышестоящими органами. Реакция культуры "ордена" на внешние воздействия зависит исключительно от реакции руководителя. Например, предлагаемая извне инновация может быть отвергнута в явной или неявной форме. При позитивном отношении руководителя внешняя идея может быть реализована достаточно быстро и творчески. Этот тип культуры обладает наивысшей скоростью реакции в подобных ситуациях. Организации, имеющие культуру, ориентированную на деятельность, весьма специфичны. Эта культура негативно относится к привносимым извне инновациям, зато способна вырабатывать свои собственные. Время, необходимое для этого, достаточно велико (групповые обсуждения, создание команды, реализация командного стиля работы), но инновационный процесс в значительной степени непрерывен. Реакции же организаций с культурой, ориентированной на человека (индивидуальная), трудно диагностируемы потому, что отдельные люди могут начать деятельность в новом направлении, другие - нет. Однако при отсутствии достаточного уровня коммуникаций суммарной реакции организации не существует.

### **Контрольные вопросы :**

1. Назовите основные правила ШБ
2. Какие задачи необходимо решить продюсеру для успешного развития бизнеса?
3. Что необходимо для регистрации частной фирмы и какие данные должны содержать документы?
4. Перечислите основные формы предпринимательства в ШБ.
5. Что является организационной культурой?
6. Что определяет организационную культуру в ШБ?
7. Назовите типологии организационной культуры.
8. Как реагируют организации с изучаемыми типами культур на внешние воздействия?

## **Тема 7. Формирование и развитие коллектива в ШБ. (2 часа)**

### *План :*

1. Человек и организационное окружение.
2. Сущность, виды и характеристика коллективов (групп).
3. Формальные и неформальные группы: основные отличия и особенности управления.
4. Факторы, которые влияют на эффективность работы группы.
5. Формирование и развитие коллектива.

### **1. Человек и организационное окружение**

Рассматривая систему управления организацией, указывая на условия и факторы, которые обеспечивают ее успешную деятельность, необходимо иметь в виду то, что невзирая на существование хорошо проверенных опытом методов и приемов управления, на советы и рекомендации научных работников, в реальной управленческой ситуации почти всегда существуют отклонения от запланированного. Организация не может работать по принципу механизма, поскольку представляет собой социотехническую систему, ключевым звеном которой являются люди. Именно они вносят элемент субъективности в функционирование системы, именно их намерения и действия сложно предусмотреть и направить в нужное русло, поэтому *в менеджменте значительное место отводится изучению способов влияния на поведение людей.*

Проблема осложняется еще и тем, что поведение отдельного человека отличается от ее же поведения, но в случае, когда он является членом определенной группы (организационного

окружения). Поэтому, отбирая для работы на фирму работника по его деловым и личным качествам, менеджер может столкнуться с тем, что в новых условиях он ведет себя неадекватно. Работа, ради которой человека взяли, выполняется не с теми результатами, которые ожидалось. Но организация как система никогда не будет жизнеспособной, если все ее элементы не будут выполнять назначенную им функцию. Следовательно, для того, чтобы понять, как наладить эффективные отношения людей в организации, необходимо прояснить:

- в чем сущность проблемы взаимодействия человека и организационного окружения;
- какие характеристики личности определяют поведение человека в организации;
- какие характеристики организационного окружения влияют на процесс выполнения человеком своих обязательств.

Человек ни на одном этапе своего исторического развития не был один, отделен от других людей, от их влияния. Он является социальным существом, которое давно осознало, что самостоятельно жить намного сложнее и тяжелее, чем в группе. Но, принимая решение о входе в ту или другую группу (организацию), человек понимает, что ей придется чем-то уступить, отказаться от привычного образа жизни. Вместо этого он получит определенные преимущества, связанные с лучшей возможностью удовлетворения его потребностей. Поэтому человек всегда сравнивает потерянное и приобретенное. Особенно придирчиво это происходит на этапе его входа в организацию. Можно сказать, что в этом случае человек заключает своего рода психологическое соглашение с организацией. Психологическое соглашение - это совокупность ожиданий лица в соответствии с его взносом в организацию, а также того, что организация предоставляет ему взамен. Психологическое соглашение не зафиксировано на бумаге, а ее условия определены нечетко.

Работник делает взнос в организацию своими усилиями, способностями, возможностями и тому подобное. Этот взнос удовлетворяет требования и потребности организации. Следовательно, нанимая работника, фирма ожидает, что он использует их в своей работе. Взамен фирма информирует работников о вознаграждениях которые она может ему предоставить, когда он будет работать так, как того требуют производственные задания. И вклад, и вознаграждение должны удовлетворять обе стороны. Если же одна из сторон увидит определенный дисбаланс между вкладом и вознаграждением, решение о сотрудничестве может быть пересмотрено.

**Управление психологическими соглашениями является одной из важнейших задач организации.** Ни одна из сторон не должны чувствовать себя обделенными. Если работник почувствует, что размер его вознаграждения не отвечает сделанному вкладу, то преданность его фирме уменьшится — он будет работать хуже или будет подыскивать себе другую работу. С другой стороны, если руководитель оценит вклад работника как неадекватный размер обусловленного вознаграждения, это может подтолкнуть его к решению об освобождении такого работника, поскольку результаты его деятельности не позволяют фирме оптимальным путем идти к определенной цели.

В организации человек будет работать не сам. Свои действия он должен согласовывать с действиями других, работая по общим заданиям и придерживаясь определенных правил взаимодействия. Следовательно, чтобы человек принял решение о своем входе в ту или другую организацию, он должен увидеть выгоду такого сотрудничества, осознать общность своих целей с целями коллег по работе и согласиться на то, чтобы их действия координировались, направлялись в соответствии с теми задачами, которые разрешает организация.

Каким же образом можно раскрыть потенциал человека, который работает в организации, как помочь идентифицировать себя с организацией, чтобы он вкладывал максимум усилий для ее процветания?

Мы рассмотрим проявления этого взаимодействия как групповой динамики, взаимное влияние, власть и лидерство. Именно они позволяют предусматривать поведение людей, так его направлять и регулировать, чтобы стало возможным эффективное сотрудничество, которое и позволяет достигать поставленной цели.

То, чем люди являются в организации - просто "маленьким винтиком", с которым не считается огромная система и который вслед за ней, изменяется и развивается с ее развитием, именно ли тем "винтиком", от наличия и производительной работы зависит существование, функционирование и развитие всего сложного механизма - зависит от многих факторов.

Раньше, при **изучении функции мотивации**, уже обращалось внимание на то, что достаточно успешно влиять на поведение людей можно через систему экономических стимулов. Но формы влияния, которые применяются в практике руководства людьми, не ограничиваются лишь сугубо экономическими отношениями - они включают и некоторые социально-психологические рычаги, степень восприятия которых в большей мере зависит от уровня социальной зрелости человека, его мировоззрения, способностей и творческого потенциала, психологического климата, что складывается в коллективе, где он работает, стиля руководства и тому подобное.

Концептуально поведение человека в организации может быть подано в виде двух моделей - с позиции взаимодействия человека с организационным окружением и с позиции организации, что включает в себя людей, как один из нескольких видов ресурсов. Первая модель может быть охарактеризована следующим образом: в этой модели **организационное окружение** включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком.

**Стимулирующие действия** охватывают весь спектр возможных стимулов (устные и письменные сигналы, действия других людей и тому подобное). **Человек** в модели появляется как биологическое и социальное существо со своими потребностями, опытом, знаниями, моралью, системой ценностей. Ее **реакция на стимулирующее действие** предусматривает восприятие этих стимулов, их оценку и осознано неосознанное принятие ли решения о **действиях** в ответ.

**Результаты работы** состоят из двух частей.

Первая - это то, чего человек достиг для себя, реагируя на стимулы; какие собственные проблемы, которые были вызваны стимулирующими действиями, она решила.

Другая - что человек сделал для организационного окружения в ответ на стимулирующие действия, которые организация применила к этому человеку.

В случае, когда рассматривается взаимодействие человека с организационным окружением с позиции организации в целом, концептуальная модель этого взаимодействия характеризуется таким образом: эта модель показывает, что организация, как единый организм, взаимодействуя определенным образом с внешним окружением, включает человека как свой элемент в процесс организационного и материального обмена с этой средой. В данной модели человек выступает в роли одного из равноценных ресурсов организации, который использует в своей деятельности рядом с другими.

Если сравнить приведенные модели по их степени их возможности эффективно использовать человеческий потенциал, то преимущество будет первой модели. Формируя систему стимулов в соответствии с потребностями индивида, организация увеличивает их мотивирующую силу и это способствует улучшению результатов работы работника и его развития, поскольку по мере удовлетворения одних потребностей рождаются другие, а стремление их удовлетворить принуждает работника повышать свою ценность для организации. Однако такая модель нуждается в значительных усилиях менеджеров для

выявления индивидуальных потребностей каждого работника и разработки соответствующей системы стимулов, которые являются слишком затратной процедурой. Это экономически невыгодно для организаций, тем более, что в условиях высокого уровня безработицы доминирующим стимулом является материальное вознаграждение, в частности заработная плата, надбавки и премии.

Потому первая модель в основном используется для привлечения в организацию лиц, которые имеют наивысшую квалификацию. Для работников низкой или даже средней квалификации, среди которых конкуренция на рынке труда особенно, считается более целесообразным чем применение второй модели. Здесь организация определяет свою потребность в работниках, которые способны выполнять определенную работу с надлежащим уровнем качества и указывает, на каких условиях она согласна зачислить их к своему составу. Отсутствие большого выбора принуждает работников соглашаться на эти условия, даже если они не могут нужной мерой удовлетворить их потребности. Однако избыточное увлечение этой моделью может послужить плохую службу организации - работники, которые соглашаются выполнять работу на невыгодных для себя условиях, при первом же случае будут предавать ее. Организация, которая не ценит своих работников, не дает им ощущения безопасности, не может требовать от них преданности.

Таким образом, формируя коллектив фирмы, ее менеджеры должны осознавать, что он состоит не из абстрактной массы лиц, которые вместе работают, а из конкретных людей с их характерами, потребностями, поведением, переживаниями. Одни из них занимают руководящие должности, другие являются подчиненными, одни определяют задачи, а другие их выполняют. Но в коллективе должны быть такие отношения, такая атмосфера взаимоотношений, за которые все работники чувствовали бы, что их и их труд ценят. Сотрудничество людей будет успешным, когда они будут понимать важность того общего, что их объединяет и будут чувствовать, что именно благодаря их усилиям оно может стать реальностью.

## **2. Сущность, виды и характеристика коллективов (групп)**

Персонал любой организации (кроме, обычно, совсем маленькой) не является абсолютно сплоченным коллективом, он состоит из некоторого числа более мелких частиц-групп.

По определению, **группа** - это два лица или больше, которые имеют общую цель и для ее достижения взаимодействуют между собой таким образом, что каждое лицо влияет на других и одновременно находится под их влиянием. Взаимодействие членов группы происходит на основе стабильных отношений и с соблюдением определенных норм и правил поведения. В рамках организации, говоря о группах людей, которые формируются для выполнения производственных заданий, уместно употреблять - коллектив.

**Коллектив** - это высший уровень развития и функционирования социальной группы

### **Признаками коллектива являются:**

- общая цель. Она может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов группы или определяться внешне, в соответствии с миссией организации, но всегда будет общей, единственной для всех, а не просто подобной.

- психологическое признание членами группы друг друга и отождествления себя с ней. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, подобие характеров и тому подобное. Стоит заметить, что этот признак больше присущая неформальным группам, чем формальным;

- практическое взаимодействие людей в процессе достижения общей цели. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива становится существенно большим суммы потенциалов его членов (проявляется так называемый синергичный эффект). Это достигается

благодаря усилению интеллектуальных возможностей членов группы; повышению производительности их труда в результате рационального деления работ;

- постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования коллектива, хотя не обязательно непосредственно всех его членов со всеми. Вследствие этого и становится возможным их влияние друг на друга, которое ведет к формированию общих целей и интересов.

Коллектив играет огромную роль в жизни человека. Он позволяет ей по меньшей мере удовлетворить социальные потребности — в общении, взаимодействии, причастности к определенному социуму, берет на себя часть ее забот о безопасности и благополучии. Но он же влияет и на развитие и становление человека как личности, формирования ее мировоззрения, системы ценностей, позволяет ей почувствовать свою нужность, получить признание.

Но не всегда обоюдное влияние человека и группы является позитивным. В сплоченная, но не настроенная на конструктивное поведение группа может плохо повлиять на человека, побуждать ее к антисоциальным действиям. В свою очередь человек, войдя в состав определенной группы, также стремится сделать ее более комфортной для себя. Она пытается понять систему отношений, что сложилась в группе и занять в ней свое место. Если ее устраивает отведенная роль, процесс адаптации происходит почти безболезненно. При других условиях человек может стать причиной постоянных конфликтов в группе. В зависимости от того, насколько сильными окажутся обе стороны, человек может покорить группу или группа - человека. Когда же и группа, и индивид оказываются одинаково сильными, а их нормы поведения и мировосприятия - антагонистическими, индивид не признается группой. В результате противостояния они не могут эффективно сотрудничать друг с другом, группа становится недееспособной. Именно поэтому менеджеры должны следить за тем, чтобы трудовые коллективы включали психологически совместимых между собой людей, какие бы, имея собственную позицию, внимательно относились к мнениям других и взаимодействовали между собой на основе доверия, взаимопомощи и выгодного партнерства.

За характером связей внутри организации различают **формальные и неформальные объединения работников.**

**Формальные группы** «коллектив» являются следствием структуризации фирмы по горизонтали и вертикали и отвечают числу ее структурных единиц (подразделов). Они создаются по приказу руководства для выполнения конкретных производственных или управленческих функций.

Рядом с ними — в их границах могут возникать и **неформальные группы.** Их появление является спонтанным и предопределяется разными обстоятельствами, но в первую очередь - это стремлением удовлетворить определенные потребности, которые не могут быть реализованы в пределах формальных групп.

Понятно, что менеджеры должны осознавать отличия образования и функционирования обоих видов групп, поскольку от этого зависит эффективность управления ими.

Появление формальных групп обусловлено организационными процессами, спланированными высшим менеджментом в соответствии с миссией и стратегией фирмы (производственные подразделения, функциональные отделы, вспомогательные службы и тому подобное).

Неформальные группы возникают уже впоследствии, по мере функционирования фирмы. Причины их появления находятся несколько в иной плоскости, чем формальных групп, потому стоит на этом остановиться детальнее.

С точки зрения организации, группы формируются для того, чтобы создать оптимальные условия для выполнения производственных заданий, обеспечив тем самым необходимый уровень производительности труда ее членов и, в итоге, высокие экономические показатели.

**Неформальные группы возникают спонтанно** и своим появлением благодарят разным факторам. Во многих случаях это - желание разнообразить круг своих интересов, не ограничивая их лишь рабочими отношениями (общие интересы, симпатия, удовольствие от общения и тому подобное), но может преследоваться и защита и отстаивание экономических интересов, которые идут вразрез с интересами формальной группы или организации в целом.

Ввиду причин возникновения неформальных групп в пределах формальной организации, они могут по-разному (как положительно, так и негативно) влиять на результаты ее деятельности. Потому заданием менеджеров является такая организация сотрудничества в трудовых коллективах, чтобы деятельность неформальных групп имела не антагонистический, а поддерживающий характер. С целью определения основных точек приложения усилий для обеспечения такого сотрудничества, рассмотрим детальнее основные отличия между формальными и неформальными группами.

### **3. Формальные и неформальные группы: основные отличия и особенности управления ими**

Как отмечалось выше, **формальные группы** - это объединение людей в пределах организации, созданные решением, высшего руководства для выполнения определенных производственных или управленческих функций.

К их числу относят:

- руководящие группы (топ-менеджеры и их команды, которые разрабатывают стратегические решения и решают ключевые вопросы),
- рабочие группы (постоянные группы, объединенные выполнением общего задания - это коллективы различных отделов);
- комитеты или целевые группы, которые имеют право на групповое принятие решений и создаются для реализации определенных заданий или проектов.

Они могут быть как временными, так и постоянными (советы, комиссии, проектные команды и тому подобное).

Возникновение последних связано с появлением в организации определенной проблемы, которая не может быть эффективно решена в рамках существующей организационной структуры.

Целевые группы устраняют формальные ведомственные препятствия, которые существуют между разными подразделениями организации и препятствуют координированию их деятельности.

К их составу вводят лица, которые имеют большой опыт работы в соответствующей отрасли. Это способствует концентрации интеллектуальных усилий и более и лучшему решению проблемы. На период работы в группе этих лиц, как правило, освобождают от основной работы, а после решения проблемы они возвращаются к своим постоянным обязанностям. Деятельность таких групп, обычно, является достаточно эффективной. Однако, при отсутствии четко определенных прав и обязанностей ее членов, особенно при условиях постоянного функционирования, работа группы может оказаться мало результативной.

**Формальные группы** взаимозависят между собой и образуют организацию как систему. Потому эффективное управление ими имеет для организации решающее значение. Однако достаточно часто реальное поведение членов формальных групп отличается от той, что моделировалась ее руководителями. Наиболее существенными причинами этого являются:

- недостаточная полнота модели поведения работников в спланированной ситуации. Как правило, определяя производственные задания, руководитель группы указывает лишь основное - результаты, которых нужно достичь, и ресурсы, которые можно использовать. Вне его внимания обычно остаются методы выполнения работы и взаимодействие людей при этом, которые в процессе работы группы формируются спонтанно, учитывая опыт, знания, привычки членов группы. Со временем они приобретают устойчивость и стойкость и выходят за пределы формальных отношений.

- конфликты между формальной и неформальной структурой.

Опыт и знание отдельных членов группы позволяют им выделиться из общности и начать конкурировать с формальными лидерами за влияние на группу. Это случается тогда, когда плановые задания слишком детализируются и приходятся до абсурда, или же когда предложенные руководителем методы работы идут вразрез с привычными или нарушают определенные традиции, которые сложились в группе.

Если действия такого человека поддерживаются другими, формируется социальная среда, которая начинает действовать не за предписаниями руководства, а наоборот, противостоять ему и значительно ослаблять его влияние.

Следовательно, **неформальная группа** — это спонтанно образованное объединение людей, которые вступают во взаимодействие для достижения определенных целей. Между формальными и неформальными группами есть существенные отличия, начиная от цели, с которой они создаются и заканчивая формами влияния ее лидеров на других членов группы.

Цели формальных групп касаются прежде всего выполнения производственных заданий и функций в пределах стандартов, что и определяет содержание взаимодействия между ее членами. Целью же неформальных групп является удовлетворение определенных потребностей, которые находятся вне границ интересов формальной организации и могут быть как индифферентными (такими, что не влияют) ее целям и задачам (хобби, досуг), так и противоречить им, быть антагонистическими.

Параллельное существование формальных и неформальных групп в организации осложняет систему властных отношений. Если назначенный высшим руководством лидер не будет отвечать определенным требованиям управляемой им группы, не будет отстаивать ее интересы, то группа может выдвинуть неформального лидера и стать менее управляемой. Потому менеджеры должны внимательно относиться к требованиям членов коллектива для того чтобы не вызывать в нем противодействия. Следует взвесить также и на то, что коммуникациям, которые будут происходить вне формальных каналов (поскольку неформальные группы не ограничиваются рамками формальных, а пронизывают всю организацию, взаимодействуя между собой) сотрудники фирмы склонны больше доверять, чем формальным и если руководитель будет скрывать некоторую информацию, это может вызывать к нему недоверие, что снизит способность его влиять на поведение членов группы.

Много фирм, стремясь создать отданы им сплоченные коллективы, поощряют развитие неформальных отношений между своими сотрудниками через общий отдых, организацию досуга не только членов фирмы, но и их семей. Особенно это характерно для японского менеджмента. Так возникает определенное психологическое родство, которое переводит отношения между людьми в совсем иную плоскость, сближает их, что соответствующим образом влияет и на рабочие отношения — появляется желание объяснить, помочь, поддержать в тяжелую минуту, защитить и тому подобное. Это положительно отображается на результатах работы коллектива. В то же время следует иметь в виду, что сближение работников путем неформальных взаимоотношений может быть деструктивным в случае, если в организации планируют какие-то изменения и это непосредственно коснется членов неформальной группы. В этом случае полностью возможное противостояние между неформальной группой и представителями корпоративных интересов, что негативно повлияет на состояние дел фирмы в целом.

Следовательно, менеджеры должны прилагать усилия, чтобы направления деятельности неформальных групп не противоречили целям и заданиям фирмы, а носили поддерживающий характер.

Что же касается **отличий в формах** влияния на поведение членов формальных и неформальных групп, то они заключаются в разнообразии используемых с этой целью рычагов и силы их влияния.

В рамках формальных групп *используются преимущественно административные и экономические рычаги влияния*, хотя опытный руководитель дополняет их и методами социально-психологического действия. В основе же влияния внутри неформальных групп преобладает психологический фактор, который к тому же усиливается персональным взаимодействием. Здесь большое значение имеет не законность требований руководителя (как в формальных группах), а стремление находиться в пространстве харизматичного лидера, что часто оказывается необходимым человеку для приобретения собственного статуса и самоутверждения. **Потому в управлении неформальными группами многоэмоции.**

Эмоции могут касаться как коллег по работе, так и руководства, быть позитивными или негативными. Они достаточно существенно влияют на то, как люди будут выполнять свою работу - охотно, с полной отдачей, как попало ли, если она не приносит им удовольствия. Позитивные эмоции вносят элементы неформальности во взаимодействия с другими, негативные — слишком формализуют отношения, приводят к ухудшению работы, предопределяют текучесть кадров.

В рамках формальной группы под воздействием эмоций, которые возникают в результате взаимодействия между ее членами, развиваются неформальные отношения, которые могут стать основой возникновения неформальной группы.

Для того, чтобы она была доброжелательной относительно формальной организации, необходимо научиться направлять ее развитие в нужную сторону. Здесь целесообразно придерживаться таких рекомендаций:

1. Признать существование неформальной группы и осознать, что борьба с ней может угрожать существованию формальной организации.
2. Знать, какую позицию занимают члены неформальной группы и ее лидер относительно формальной организации, для чего поддерживать с ними постоянные коммуникации.
3. Планируя какие-то изменения в организации, выяснить, каким образом это будет касаться неформальной группы и не отреагирует ли она на них негативно.
4. Вовлекать неформальных лидеров или членов группы в участие в принятии решений, поскольку это поможет ослабить их сопротивление изменениям.

5.С целью предупреждения негативных слухов следует оперативно посылать подчиненным объективную информацию о будущих изменениях в организации, объясняя их цель.

#### **4. Факторы, которые влияют на эффективность работы группы**

Групповая деятельность осуществляется за той же схемой, что и индивидуальная. Она включает процессы планирования, организации, мотивации, контроля, координации.

В общем ее эффективность обуславливается умением менеджера четко очертить задачи, обеспечить их выполнение необходимыми ресурсами, поощрить и проконтролировать деятельность людей и, если это необходимо, откорректировать их действия.

Но групповая работа имеет и свои особенности. Прежде всего она эффективна там, где нужно быстро найти правильное решение относительно проблемы, которая возникла в организации. Потому большое значение имеет возможность группы обнаружить возможные альтернативы, выбрать лучшую, прийти к согласию относительно способа ее реализации и тому подобное. Для этого следует создать соответствующие условия, учтя, что процесс выявления альтернатив происходит путем обсуждения ситуации, аргументации позиций, обмена мыслями между членами группы. Следовательно, определяя факторы, которые влияют на эффективность работы группы, в данном разделе следует обратить на те из них, которые сопровождают процесс принятия решений.

К таким факторам относят: размер группы, состав группы, групповые нормы, сплоченность членов группы, конфликтность внутри группы, статус членов группы, групповые роли.

**Размер группы. Именно от данного факта на сегодняшний день нужно отталкиваться.** Семь плюс, такой коллектив является менее всего конфликтным и наиболее оперативным.

В группе меньше пяти лиц творческий потенциал падает, и не только в виду уменьшения количества выдвинутых идей, но и в силу того, что ответственность за принятые решения становится более персонифицированной и это принуждает отказываться от некоторых решений, которые кажутся слишком рискованными. Большой коллектив способен разрешать более сложные и более многообразные задания, поскольку его члены имеют большой совокупный опыт и знание, но группу более 9 — 10 лиц становится сложно координировать, ее члены могут чувствовать трудности в провозглашении своих мнений перед другими.

Кроме того, увеличение размера группы усиливает тенденцию к уклонению от работы, появляются неформальные группировки, действия и намерения которых часто являются противоречивыми.

**Состав группы** - учитывает степень сходства ее членов: точками зрения, подходами при решении проблем. Опыт показывает, что группа должна состоять из непохожих людей с разными позициями, идеями, способами мышления. Такая группа сможет работать эффективнее, выдвинуть и рассмотреть больше альтернатив, а значит, принимать взвешенное решение.

**Групповые нормы.** Принятые группой нормы существенно влияют на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или наоборот.

Нормы подсказывают членам группы, какое поведение и какая работа ожидается. Только соблюдение норм позволяет отдельной личности рассчитывать на причастность к группе, ее признание и поддержку. Но, если рассматривать нормы позиций организации, то

они могут иметь не только позитивный, но и негативный характер, то есть мешать достижению ее целей. К последним можно отнести кражи, прогулы, деструктивную критику деятельности фирмы. Потому руководителю следует формировать такие групповые нормы, которые создавали бы благоприятную, для целей и задач фирмы, мотивационную среду (преданность фирме, защита ее интересов, беспокойство о качестве проектов)

**Сплоченность группы.** Это мера притяжения членов группы друг к другу и к коллективу. Высокий уровень сплоченности группы повышает эффективность деятельности всей организации, если цели обеих согласовываются между собой. В сплоченных группах меньше проблем в общении, меньше недоразумений, напряженности, недоверия, высокая производительность.

**Конфликтность группы.** Наличие непохожих в группе людей, хотя и является позитивным фактором, что способствует повышению эффективности ее работы, в то же время может обуславливать появление конфликтных ситуаций.

**Статус членов группы.** Он определяется местом в служебной иерархии, должностью, опытом, информированностью. Эти факторы могут способствовать повышению или снижению статуса члена группы в зависимости от ее ценностей и норм. Как правило, по мнениям и поведению группы больше влияет тот из ее членов, который имеет высший статус. Но во многих случаях его позиция не является наилучшей. Часто именно новички имеют интересные, нестандартные идеи, которые могут быть полезными организации.

**Роли членов группы.** Критическим фактором, который определяет эффективность работы группы, есть поведение каждого из ее членов. Она должна способствовать социальному взаимодействию и достижению целей группы. Не каждый человек способен к групповой работе. Есть полные индивидуалисты, которые в команде, в лучшем случае, будут работать ниже среднего, а в худшем — станут причиной ее разрушения. Причина этого — они не пригодны к выполнению групповых ролей. На эти роли не назначают, они являются естественными, выходя из психологических особенностей характера работника. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности или ожидания. Различают три вида групповых ролей. Две из них - целевые и поддерживающие - создают нормальные условия для работы группы, а одна (негативные роли) - мешает.

Целевые роли распределяются таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Они могут быть условно названы следующим образом: «голова», «генератор идей», «организатор», «коммуникатор - добытчик информации», «скептик-аналитик», «контролер-финишер».

Поддерживающие роли обуславливают такое поведение, которое способствует поддержке и активизации деятельности группы. Такими условными ролями являются: «секретарь- оформитель решений»; «организатор»; «душа команды».

1. **"Голова"** - это авторитетный человек с высокой самодисциплиной, умеет поставить перед командой стратегические цели и задания. Достичь этого голова должна преимущественно не за счет своих прав и власти, а благодаря такой организации работы, когда члены команды реализовывают поставленные перед ними задания как свои собственные. Голова инициирует деятельность группы, отыскивает новые сферы использования ее возможностей, координирует и интегрирует усилия разных подгрупп или членов группы, руководит исполнительной работой, направляет творческий процесс в нужное русло.

2. **"Генератор идей"**. Из всех членов команды имеет наивысший уровень интеллекта и наиболее развитую фантазию. Он является поставщиком оригинальных идей, мыслей, предложений, новых подходов, нетрадиционных решений. Радикальность его мышления, ориентирована на функциональные проблемы из которых не так просто выбраться. Он может допускать ошибок в деталях через собственную невнимательность. Его основное

задание зажигать огонь, хотя при этом он достаточно часто может обижать других членов коллектива, особенно если их мысли не совпадают. С такими людьми нелегко иметь дело, иногда приходится потакать определенным чертам их характера. Но результаты их деятельности приносят неудобства, с которыми группе приходится мириться.

3. **"Скептик-аналитик"**. Его взнос - анализ уже выдвинутых предложений. Понятно, для этого нужно иметь высокий уровень интеллекта и, в отличие от эмоционального "генератора идей", флегматичный характер (холерик аналитиком быть не сможет). Этот человек вряд ли выступит с оригинальными предложениями и идеями, однако она определит критерии, за которыми следует оценивать идеи и обязательно обнаружит допущенные при обсуждении идеи ошибки, что сделает проект, который группа обсуждает, более реальным.

4. **"Коммуникатор - добытчик информации"**. Является своеобразным разведчиком, который имеет незаурядные способности и возможности в межличностном общении. Это именно тот человек, который приносит с собой информацию, новые идеи и сообщения обо всех событиях, поддерживает отношения с политиками и предпринимателями, общественностью и научными работниками и таким способом предотвращает рецидивы группового мышления, когда решения принимаются без учета реалий окружающего (для данной команды) мира.

5. **"Душа команды"**. Это - самый чувствительный член коллектива, который работает лучше от других, и в то же время хорошо знает и отзывается на проблемы своих коллег. Это яркий коллективист, дружелюбный, чуткий, который цементирует команду, эмоционально поддерживает инициативу, положительно оценивая взнос членов группы в общее дело. При его отсутствии дела будут идти намного хуже, особенно в кризисных, стрессовых ситуациях.

6. **"Секретарь - оформитель решений"**. Его основная функция — придание четкой формы результатам. Он следит за тем, чтобы объединить все идеи и мысли в один завершающий проект, потому поощряет участие всех в подведении итогов обсуждения проекта, добивается ясности формулировок, заботится о том, чтобы выводы подтверждали реальность и выгодность проекта.

7. **"Организатор"**. Имеет четкую направленность на практическое выполнение заданий. Он будет рационализировать выполнение работы и доводит дело до конца.

8. **"Контролер-финишер"**. Ориентирован на конечный результат. Это человек порядка, который ужасно не любит безалаберности, принуждает придерживаться планов и соответствующих качеств в работе. "Контролер" никогда не успокоится, если сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано так, как нужно. Он имеет сильный характер и обостренное чувство ритма и времени.

*Некоторые из указанных ролей могут иметь и негативный оттенок:*

1. **"Король"**. Это человек, который привык к своей главной роли в группе и считает, что имеет беспрекословное право на принятие окончательного решения, невзирая на то, что другие члены группы сомневаются в этом. Своим давлением "король" подавляет инициативу и делает группу не в состоянии к принятию нестандартных решений.

2. **"Кавалер"**. Это человек, который во всем поддерживает лидера группы, первая подхватывает выдвинутые им предложения, в результате чего создается видимость, что решение уже найдено, потому работа группы завершается не оптимальным образом.

3. **"Красавица"**. Этот человек претендует на роль "наилучшего в мире работника". Она охотно рассказывает о достигнутых успехах, о том, какими удачными были ее идеи, показывает, что готова с запалом взяться за решение новой проблемы. Но проект, которым занимается группа, ей неинтересный, потому она не хочет тратить на него время. Такое поведение дезориентирует группу, поскольку теряется уверенность ее членов в перспективности дела, которым они занимаются.

4. **"Критикан"**. Человек, который привык к отведенной роли скептика-аналитика, может превратиться в критикана, что готов любую идею разнести "в пух и прах", довести ее

эфемерность и несостоятельность. Он получает удовольствие от самого процесса критики, поскольку это вызывает в нем чувство самоутверждения. Такое превращение является очень опасным для группы, поскольку настраивает ее пессимистически относительно возможности решить проблему.

5. "Шут". Эту роль охотно берет на себя лицо, что привыкло всегда быть в центре внимания. Если в группе он не может выделиться своими профессиональными способностями, то хотя бы тем, что будет шутить - уместно и некстати. Это размагничивает группу, теряется деловая экспрессия, работа замедляется, возникает раздраженность. В шута может превратиться человек, который определяющий претендовал на роль "души команды".

*Следовательно, руководитель группы должен помнить о достоверности превращений ролей в негативные и употреблять оговорочных мероприятий, чтобы этого не состоялось*

Следует также обратить внимание на то, чтобы количество людей в группе приблизительно отвечало количеству позитивных ролей.

Правила формирования групп утверждают:

1. Слишком большое число сотрудников в одной роли значит нарушение баланса (заявление нескольких лиц на одну роль порождает конфликты); когда количество людей для выполнения всех ролей мало - не будет эффективно выполняться поставленные перед группой задания.

2. Полный набор ролей нужен, когда группа работает в условиях быстрых изменений во внешнем окружении. В стабильных условиях можно обойтись без полного комплекта ролей.

### **5. Формирование и развитие коллектива**

Это зависит от ряда обстоятельств, которые влияют на формирование любого коллектива, независимо от того, или создание его является сознательным и целеустремленным или спонтанным, стихийным. К ним принадлежат:

1) представление о цели создания коллектива. Если это представление четкое и ясное и отвечает внутренним убеждениям и стремлением людей, то они готовы ради ее достижения полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и покориться групповой власти;

2) позитивная оценка организацией результатов деятельности коллектива. Если коллектив достиг определенных успехов в процессе совместной работы, то это будет свидетельствовать на его пользу. Следовательно, члены коллектива убеждаются в правильности своего решения относительно входа у него и с энтузиазмом будут налаживать сотрудничество;

3) психологическая и социально-психологическая совместимость членов коллектива. Основу первой составляет соответствующий темперамент членов коллектива; в основе второй - соответствие их профессиональных и моральных качеств, условиями, которые обеспечивают социально-психологическую совместимость.

В случае несовместимости характеров или позиций отдельных членов коллектива он становится конфликтным и малоэффективным.

4) наличие сильного лидера (руководителя), которому люди готовы подчиняться ради достижения цели;

5) возможность нахождения коллективом своего места в формальной или неформальной структуре организации, благодаря чему он мог бы полностью реализовать свой потенциал и не препятствовал в этом другим коллективам.

Названные факторы влияют как на скорость становления коллектива, так и на эффективность его работы. Развитие коллектива происходит за определенными стадиями, основными из которых считаются:

1. Формирование новой группы.
2. Борьба (притирка).
3. Стадия нормализации отношений (укрепление).
4. Стадия полной интеграции (единства).

На каждой из стадий существуют определенные проблемы, связанные с налаживанием отношений в группе и осознанием индивидом своего места (роли, статуса) в ней. Для устранения этих проблем руководитель группы должен применять разные стили управления.

Следует отметить, что управление предпринимательскими структурами в условиях переходного периода, который имеет место в нашей стране, является чрезвычайно сложным процессом, поскольку динамизм внешней среды стал невероятно высоким и фирма должна быть очень гибкой, чтобы сохранить свои позиции или укрепить их. Высокая гибкость достигается не только и не столько оперативностью реализации решений, принятых высшим руководством, но и его способностью выдвигать новые идеи, разрабатывать новые проекты в ответ на изменение ситуации в конкурентной среде. И здесь значительную позитивную роль может сыграть умение руководства в полной мере использовать потенциал командной работы. Команды должны образовываться и работать во всех случаях, где групповая работа имеет преимущества.

### **Контрольные вопросы:**

1. Способы влияния на поведение людей.
2. Как наладить отношения людей в организации?
3. Управление психологическими соглашениями как важнейшая задача организации.
4. Мотивация и ее функции.
5. Основные признаки коллективов.
6. Проведите сравнительную характеристику формальных и неформальных групп.
7. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?
8. Что такое организационная культура?