

**СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**ШПАРГАЛКА**



**Н. Г. Дружинина**  
**Менеджмент. Шпаргалка**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=180340](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180340)*  
*Менеджмент. Шпаргалка: Окей-книга; Москва; 2009*  
*ISBN 978-5-9745-0489-1*

**Аннотация**

Настоящее издание поможет систематизировать полученные ранее знания, а также подготовиться к экзамену или зачету и успешно их сдать. Пособие предназначено для студентов высших и средних образовательных учреждений.

## Содержание

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1 ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА                                        | 4  |
| 2 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА                 | 6  |
| 3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ<br>МЕНЕДЖМЕНТА | 7  |
| 4 ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА                                       | 8  |
| 5 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ                 | 9  |
| 6 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА                                | 10 |
| 7 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА                                          | 11 |
| 8 РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР<br>УПРАВЛЕНИЯ       | 12 |
| 9 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ<br>ОРГАНИЗАЦИЕЙ        | 13 |
| 10 ИНТЕГРАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ                                  | 14 |
| 11 МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ                             | 15 |
| 12 ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА                                         | 16 |
| 13 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА              | 17 |
| 14 МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА                           | 19 |
| 15 АЗИАТСКИЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА                               | 20 |
| 16 ЗАПАДНЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА                                | 21 |
| 17 МЕНЕДЖЕР, ЕГО ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА И УМЕНИЯ                    | 22 |
| 18 САМОМЕНЕДЖМЕНТ                                            | 23 |
| 19 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА                | 24 |
| 20 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА—МОУТОНА                     | 25 |
| 21 ПОНЯТИЕ КАРЬЕРЫ, ЕЕ СУЩНОСТЬ И ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ             | 26 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                            | 27 |

## **3. Г. Дружинина**

# **Менеджмент. Шпаргалка**

## **1 ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Слово «менеджмент» (management) в переводе с английского языка означает «управление». В недавнем времени этим термином обозначали умение управлять лошадьми. В настоящее же время речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Однако не следует толковать слово «менеджмент» однозначно. Из фундаментального «Оксфордского словаря» можно извлечь следующие его значения:

- 1) особого рода умелость;
- 2) власть и искусство толкования;
- 3) способ, манера общения с людьми;
- 4) административная единица.

Таким образом, данный термин можно рассматривать с разных сторон. Во-первых, менеджмент – это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др. Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.

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

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Для определения содержания менеджмента необходимо выделить: 1) основные функции;

- 2) виды;
- 3) методы;
- 4) принципы.

Можно выделить три группы функций:

- 1) общие;
- 2) социально-психологические;
- 3) технологические.

Все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру.

Виды менеджмента – определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и различных процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Можно выделить три группы методов в исследованиях:

- 1) методы управления функциональными подсистемами организации;
- 2) методы управления функциями менеджмента;
- 3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

Принципы менеджмента – какие-либо закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Большое внима-

ние на современном этапе уделяется человеческому фактору в управлении. В связи с этим появилось много трудов, связанных со спецификой личности человека, развитием его лидерских качеств и способностей, работ, посвященных управлению как одним человеком, так и группой людей. Особое внимание уделяется мотивации труда персонала.

## **2 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Эффективность работы всего предприятия во многом зависит от способности ее владельцев и управляющих принимать своевременные и обоснованные решения.

Множество руководителей в условиях быстро развивающейся конкуренции, научно-технического прогресса, а также нестабильной экономической и политической обстановки приспосабливаются к ситуации.

Приспособление организации к окружающей среде является неотъемлемой составляющей ее существования в связи с тем, что именно от внешней среды она получает ресурсы, необходимые для ее функционирования, такие как сырье, рабочая сила и капитал.

Ни одна организация не может быть самодостаточной, так как ресурсы являются частью природы, работники – частью общества, а капитал – результатом взаимодействия первого и второго.

В случае, когда связь предприятия с внешней средой по каким-либо причинам разрывается, т. е. в рыночных условиях оно прекращает ориентироваться на рынок и на потребителей, оно вскоре прекращает и свое существование. Предприятию необходимо развивать умение адаптироваться к изменениям окружающей среды, активизировать работу маркетинговой службы.

Предприятие, целью которого является, как минимум, удержание своих позиций на рынке, должно разрабатывать долгосрочные (стратегические) планы всестороннего развития своей деятельности.

Эти планы должны в себя включать основные моменты относительно взаимодействия организации с окружающей средой, пути, по которым должно развиваться предприятие. Они составляют основу тактического решения.

В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяют организацию с механическим типом управления и организацию с органическим типом управления.

Характерными чертами механического типа управления являются следующие:

- 1) четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- 2) консервативная, негибкая структура;
- 3) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- 4) власть проистекает из иерархических уровней и из позиции в организации;
- 5) иерархическая система контроля;
- 6) сопротивление изменениям;
- 7) содержание коммуникаций: распоряжения, инструкции и т. п.

Характерными чертами органического типа управления являются следующие:

- 1) самоконтроль и контроль коллег;
- 2) динамичные, не жестко определенные задачи;
- 3) готовность к разным видам изменений;
- 4) власть базируется на знании и опыте;
- 5) гибкая структура;
- 6) многонаправленность коммуникаций.

## **3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА**

Задача менеджмента как науки заключается в развитии теории управления. Практика менеджмента имеет связь с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению предприятиями и обобщением этой практики для развития теории.

В менеджменте выделяют общие и специфические цели.

Общие (стратегические цели) определяют концепцию развития организации в целом. Они направлены на длительную перспективу (прогнозирование, планирование деятельности предприятия).

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия.

Менеджмент – синтетическая наука.

В нем используются результаты многих научных исследований, в первую очередь экономической теории.

Главной целью менеджмента является управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Целью менеджмента является выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Если рассматривать менеджмент как науку, то в его задачи входят: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающее устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Основными задачами менеджмента являются:

- 1) организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- 2) использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- 3) стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- 4) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 5) разработка стратегии развития организации и реализация;
- 6) определение целей развития организации;
- 7) выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- 8) осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Субъект менеджмента представляет собой человека или группу людей, осуществляющих управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

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

Объекты менеджмента:

- 1) человеческие ресурсы организации;
- 2) поставщики ресурсов для организации;
- 3) конкуренты организации (реальные и потенциальные);
- 4) информационное обеспечение;
- 5) финансы организации (т. е. непосредственно финансово-денежные потоки) и управление ими.

## 4 ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:

1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках. Но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Однако разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

4) последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач.

Некоторые работы имеют циклический характер, т. е. повторяются периодически;

5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;

6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, так как подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но превышение ответственности над правами подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, так как инициатива оказывается наказуемой;

9) состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем приказ, спускаемый сверху от руководства.

## **5 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

Функция управления – это вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое значение. Они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Распространенная классификация выделяет следующие группы функций.

1. Общие функции управления являются обязательными для любой организации. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Ан-ри Файолем в работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.).

Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом.

Функция планирования включает в себя следующие процессы:

- 1) на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- 2) определяются цели на основе анализа требований рынка;
- 3) исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечается альтернативная стратегия;
- 4) для реализации стратегии вырабатываются политика и процедуры;
- 5) производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах.

2. Конкретные, или специфические, функции определяются объектом управления.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоев.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом связаны между собой все действия. Здесь ведущую роль играет отдел (служба) планирования.

На основе содержания, процесса и структуры функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции. Данная деятельность позволяет выделить новые функции или изъять функции за ненадобностью.

Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

К функциям современного предприятия относят следующие функции:

- 1) планирование (ресурс – время);
- 2) маркетинг (ресурс – потребитель);
- 3) предпринимательство (ресурс – бизнес);
- 4) финансы (ресурс – деньги);
- 5) организация ресурс – люди);
- 6) производство (ресурс – технологии);
- 7) инновация (ресурс – идеи);
- 8) информация (ресурс – данные);
- 9) социальное развитие (ресурс – культура).

## 6 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методы менеджмента – это способы воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей. Но при этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, или несколько целей может быть достигнуто с помощью одного какого-либо метода. Также они позволяют управлять производственно-сбытовой деятельностью, строить ее в соответствии с требованиями рынка.

Главная цель деятельности организации – это получение прибыли. Работа должна быть структурирована и не должна регулироваться принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

Методы управления делятся на административные, организационно-правовые, экономические и социально-психологические.

1. Административный метод управления. Такой метод основывается на том, что вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний.

Этот метод применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение.

В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития. Еще одной отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Эффективность этого метода значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует все возможности организации.

2. Организационно-правовой метод. Определяет организационно-правовую форму фирмы, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т. д. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

3. Экономический метод. Метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Фирма получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зарботная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Социально-психологические методы.

Подразделяются на виды воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приведет к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все перечисленные методы не противопоставляются, так как наибольшего результата фирма может добиться только при их взаимодействии.

## 7 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Только в XX в. управление было признано самостоятельной областью знаний, подлежащей изучению и рассмотрению.

Рассмотрим основополагающие школы управления.

Научная школа управления (1885–1920 гг.).

Школа связана с именем Фредерика Уин-слоу Тейлора. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы, обучения работников, их подготовки и переподготовки как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, а также рационализации труда и его мотивации.

Благодаря этой школе было разработано 12 принципов управления, которые не потеряли своего значения и в настоящее время:

- 1) отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) письменные стандартные инструкции;
- 7) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 8) нормализация условий труда;
- 9) нормирование операций; ^вознаграждение за производительность.

Классическая, или административная, школа (1920–1950 гг.).

Это направление связано с именем Анри Файо-ля. Специалисты такого направления исследовали эффективность работы всей организации. Итогом многих работ и проведенных исследований А. Файо-ля является создание принципов управления всей организацией:

- 1) первоначальная функция – разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность. Полномочие – право отдавать приказы, а ответственность – это ее составляющая противоположность;
- 3) дисциплина как взаимное уважение, достигнутое соглашением;
- 4) единоначалие и порядок;
- 5) единство направления, т. е. каждая группа действует в определенных рамках для достижения определенных целей;
- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на управленческой пирамиде;
- 8) стабильность рабочего места.

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основная цель этой школы – повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители данной школы провели исследования и эксперименты по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д. В результате этого были сделаны выводы о том, что система человеческих отношений влияет на результативность

## 8 РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Виды отношений внутри организации делятся на:

- 1) линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненными;
- 2) функциональные отношения – отношения специалиста с другими членами организации;
- 3) отношения управленческого аппарата, имеющие место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов.

Между всеми составляющими организационной структуры управления существуют отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления.

Связи между элементами структуры управления бывают:

- 1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным;
- 2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов.

Основные системы управления организациями: линейная, функциональная, смешанная (линейно-функциональная), матричная, матрично-штабная.

Линейная система управления – схема непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Такая система достаточно проста и вполне эффективна.

Функциональная система управления – система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т. д.

Линейно-функциональная система. Решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Матричная система управления – сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными образуются в результате взаимодействия руководителей проектов.

Матрично-штабная система управления – система отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

## **9 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

К принципам проектирования организационной структуры относятся:

- 1) организационная структура управления, отражающая цели и задачи организации, подчиненность производству и его потребностям;
- 2) необходимость предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками;
- 3) формирование структуры управления определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
- 4) соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями, ответственностью;
- 5) адекватность организационной структуры управления социально-культурной среде организации, оказание влияния на решения относительно уровня централизации, на распределение полномочий и ответственности. Размер организации – фактор, определяющий возможные контуры и параметры структуры управления.

Структура управления крупными предприятиями более сложна: все функции менеджмента подчас сосредоточены в руках нескольких членов организации.

По мере роста организации и объема управленческих работ развивается разделение полномочий и формируются специализированные звенья. Отсюда возникает необходимость ко

ординации и контроля за работой этих звеньев. Необходимым становится также построение формальной структуры управления.

Изменения организационных форм предприятия оказывают влияние на формирование структуры управления. При вхождении фирмы в состав какого-либо более крупного объединения происходит перераспределение управленческих функций, в связи с этим меняется и структура управления фирмы.

Уровень развития на предприятии информационной технологии является одним из важных факторов при формировании управленческих структур.

Требования, предъявляемые к формированию эффективных структур управления:

- 1) сокращение размеров подразделений и набор в них более квалифицированного персонала;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) ориентация текущей работы на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) наличие быстрой реакции на изменения;
- 8) налаживание гибко переналаживаемого оборудования;
- 9) создание условий для высокой производительности и низких затрат;
- 10) выпуск качественной продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

## 10 ИНТЕГРАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Интеграция – процесс объединения усилий различных подсистем для достижения целей организации. Интеграция присуща любой системе, в том числе и человеку.

Важнейшим условием обеспечения эффективности реорганизации является единство цели как в процессе планирования, так и в процессе организации.

Для того чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, менеджеры должны постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях.

Существует несколько методов эффективной интеграции. Выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, состоит в разработке соответствующих правил и процедур.

Метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды.

Выделяют внутреннюю и внешнюю интеграцию. Внутренняя интеграция осуществляется собственными ресурсами организации либо фирмы и затрагивает только ее структурные подразделения.

Внешняя интеграция осуществляется путем объединения усилий нескольких организаций или предприятий.

Выделяют горизонтальную и вертикальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция – это объединение структурных подразделений одного или нескольких предприятий одного профиля деятельности, позволяющее объединять ресурсы и достигать общих целей совместными усилиями.

Вертикальная интеграция осуществляется путем расширения области деятельности предприятия с целью снижения издержек и усиления контроля над потоками добавленной стоимости. В некоторых отраслях компании отличаются высокой степенью вертикальной интеграции.

Основные формы интеграции предприятий, получившие развитие в современных условиях:

1) корпорация – организация, созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо;

2) холдинг – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления над ними функций контроля и управления;

3) консорциум – одна из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных.

Современный менеджмент представляет многообразие форм интеграции, которые организация может использовать для достижения своих целей.

## 11 МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Социальная сфера – это вид деятельности, предмет которой составляют человек и его потребности. Социальная сфера – сфера воспроизводства человека, семьи, трудовых коллективов и других социальных групп, которая включает условия труда и отдыха людей, их быта и досуга, уровень материального благосостояния, образования, воспитания и здравоохранения.

Целями социальной деятельности являются охрана жизни и здоровья людей; обеспечение и поддержание их жилищных условий на достойном уровне; предоставление возможностей для получения образования и трудоустройства; обеспечение справедливых условий оплаты труда; обеспечение благополучной старости и т. д. Необходимо знать, что формирование социальной сферы идет непосредственно за счет развития экономических, материально-производственных условий, а также финансовых и товарных рынков.

Организация – это объединение людей, совместно реализующих какую-либо общую цель и действующих на основе определенных правил. Для более эффективного руководства предприятием менеджеру важно знать одну из особенностей организации, которая обусловлена свойством социальных систем к адаптации, самоорганизации и саморегулированию в организации управления. Различаются понятия:

- 1) формальная организация – узаконенная система норм, правил, принципов деятельности;
- 2) неформальная организация – система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций.

Особенностью менеджмента в социальной сфере является квалификационная структура занятого в ней персонала. Доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, составляет более трети от всех работников, что в несколько раз выше аналогичного показателя в других отраслях.

Объектами изучения социальной сферы в узком смысле являются человек как потребитель услуг и товаров, его физическое здоровье, умственные и другие способности, а также сведения о его деятельности.

Деятельность в социальной сфере можно разделить по целевому назначению на группы, как то:

- 1) развитие человеческих ресурсов;
- 2) обслуживание населения;
- 3) защита населения.

Менеджмент в социальной сфере уделяет особое внимание работе социальных организаций, обеспеченности социальных групп соответствующими услугами, необходимыми для поддержания жизни людей и их развития. Данная деятельность базируется на социально-экономических исследованиях, в ходе которых рассматриваются вопросы:

- 1) изменения состава народонаселения, способов увеличения его численности;
- 2) территориального и природно-климатического размещения людей;
- 3) возможности свободного перемещения по стране и за ее пределами, выбора местожительства и работы;
- 4) создания экономических условий и т. д.

## 12 ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Этика – это одна из древнейших дисциплин, объектом изучения которой является мораль. Основа данного предмета была заложена Аристотелем, который и ввел данный термин.

Этика – это свод незафиксированных и необязательных правил и норм, в то же время их неисполнение может привести к отторжению индивида обществом.

Профессиональная роль любого сотрудника организации неразрывно связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма.

Этика бизнеса – это инструмент, с помощью которого менеджер принимает свои решения. В России в настоящее время деловая этика является лишь совокупностью моральных принципов.

Для каждого типа организаций необходимо выработать определенную стратегию поведения. Существует ряд постулатов, которым надо следовать по отношению к любой организации:

1) проявлять уважение к фирме вне зависимости от того, является она конкурентом или нет;

2) запрет на антирекламу деятельности данной фирмы;

3) развитие партнерских отношений. Американские менеджеры считают причинами, по которым происходит расширение неэтичной деловой практики, следующие:

1) конкурентную борьбу, которая оттесняет этические соображения;

2) усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности в квартальных отчетах;

3) снижение значения этики в обществе, что исподволь оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте;

4) давление со стороны руководителей на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих. Российскими менеджерами указываются следующие причины неэтичной практики ведения дел:

1) коррупция;

2) влияние организованной преступности;

3) низкая квалификация и непрофессионализм менеджмента.

Этика осуществляется на нескольких уровнях. Мировой уровень. Менеджер осуществляет свои рабочие функции на основе общечеловеческих ценностей. Макроуровень. Реализация моральных принципов в соответствии с отраслевым или национальным кодексом, этика бизнеса – уважение к частной собственности и свободной конкуренции, предоставление достоверной информации и отсутствие дискриминации на рынке труда. Микроуровень. Реализация моральных норм в рамках отдельного предприятия, его партнеров и конкурентов.

В организации разработка и культивация этических норм являются практически необходимыми. При наличии системы этики межорганизационных отношений можно добиться того, что персонал будет удовлетворен своей деятельностью. Организация в глазах общественности будет сформирована в положительную сторону. Будет повышена

## **13 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

Результативность менеджмента – способность системы менеджмента обеспечить в соответствии с поставленной целью достижение конечных результатов, удовлетворяющих определенные потребности и создающих условия для устойчивого развития социально-экономической системы.

Существуют условия, при которых менеджмент результативен:

- 1) высокий уровень достижения цели, т. е. социально-экономическая система достигла результатов, в которых в значительной степени реализована общая цель;
- 2) уровень удовлетворения потребности, при котором конечные результаты соизмеримы с потребностью;
- 3) уровень возможного расширения производства, когда определена потенциальная потребность, являющаяся основанием для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития;
- 4) достижение положительных результатов по каждому виду функционального менеджмента.

Оценка результативности деятельности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации.

Основная функция эффективности – достижение цели за счет управленческого воздействия и взаимодействия.

Экономический смысл эффективности управления заключается в обеспечении экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление.

Социальный смысл состоит в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Эффективность менеджмента оценивается по девяти направлениям, среди них:

- 1) постановка и обоснование цели оценки;
- 2) выбор критерия отбора показателей оценки;
- 3) соизмерение цели и конечного результата;
- 4) соизмерение конечного результата и потребности;
- 5) определение результативности менеджмента;
- 6) определение ресурсообеспеченности цели;
- 7) ресурсосбережение;
- 8) отношение экономического эффекта к величине каждого вида использованных ресурсов;
- 9) отношение экономического эффекта к величине затрат на управление и т. д.

В теории управления определяются следующие виды эффективности менеджмента:

- 1) по средствам воздействия и взаимодействия: целевая эффективность, мотивационная, стратегическая, тактическая, ресурсная и т. д.;
- 2) по содержанию эффекта: экономическая, организационная, социальная, экологическая;
- 3) по фактору времени: перспективная, текущая, оперативная;
- 4) по стадиям развития систем менеджмента: эффективность при формировании, становлении, совершенствовании, от реформирования, в результате антикризисной программы;
- 5) по видам управленческой деятельности: маркетинговая, инновационная, инвестиционная, производственная, финансовая, коммерческая;

б) по способу достижения эффективности: система менеджмента, управленческая деятельность, процесс управления, управленческое нововведение, деятельность менеджера и служащего.

## 14 МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Известным исследователем в области маркетинга считается Ф. Котлер. Маркетинг в системе менеджмента зачастую воспринимается как деятельность по сбыту, но в соответствии с определением Ф. Котлера его цели и задачи намного шире, а сбыт является лишь одним из его направлений.

Маркетинговая деятельность реализуется в семи основных областях:

- 1) в определении доли рынка и конкурентоспособности;
- 2) в разработке многообразного и качественного ассортимента товаров;
- 3) в рыночной демографической статистике;
- 4) в исследованиях рынка и разработках;
- 5) в предпродажном и послепродажном обслуживании клиентов;
- 6) в эффективном сбыте, рекламе и продвижении товара;
- 7) в прибыли.

Доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка, занимаемая предприятием, в его общей емкости является значительным показателем эффективности деятельности фирмы. Объем прибыли не всегда напрямую связан с размером сегмента рынка, так как небольшое количество клиентов может приносить огромную прибыль.

Многообразие и качество ассортимента товаров. В процессе деятельности отдела маркетинга определяется степень необходимости диверсификации производства с точки зрения потребностей рынка и возможностей предприятия. В связи с этим высшее руководство, устанавливая долгосрочные цели, должно проверять ассортимент и качество изделий.

Рыночная демографическая статистика.

Демографические особенности сегмента рынка позволяют предприятию выделить наиболее значимые для него группы потенциальных покупателей, на которые следует ориентироваться.

Рыночные исследования и разработки. Разработка нового товара является одной из самых острых проблем, так как спрос на них постепенно снижается в связи с насыщением рынка. Деятельность маркетинговых служб в связи с этим направляется на исследование потенциальных потребностей покупателей.

Предпродажное и послепродажное обслуживание. Обслуживание покупателей является одним из слабых мест в деятельности предприятия, особенно в России. Качество обслуживания клиентов зачастую оказывает большое влияние. Следует учитывать что, чем выше уровень обслуживания, тем больше клиентов вернется за новым товаром. Высокий уровень обслуживания позволяет предприятию устанавливать высокие цены на товар.

Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара. От активности работы маркетинга в данной области успех предприятия зависит в значительной степени. Координация сбыта, рекламы и промоушинга является существенной управленческой функцией.

Прибыли. Прибыль является одним из основных показателей эффективности и непосредственно зависит от качества товаров и усилий, направленных на его реализацию. Непрерывный контроль за прибылью от реализации различных товаров (услуг) является главным показателем при анализе функций маркетинга.

## 15 АЗИАТСКИЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Возникновение азиатской модели менеджмента обусловлено спецификой стран Азии, пронизанной буддистской философией и своеобразным мировоззрением.

В странах Азии использование западной модели было невозможно, из-за чего и возникла необходимость формирования своей специфической модели менеджмента. Такую модель называли азиатской.

Характерные черты стиля:

1) наличие межфирменных отношений, строящихся на доверии и взаимопонимании руководителей компаний;

2) высокий уровень образования персонала, происходит постоянное обучение, повышение квалификации;

3) доверие партнеров друг к другу;

4) уверенность в успехе долгосрочных планов компании;

5) понимание совместного вклада в развитие компании.

В основе азиатского менеджмента заложено создание дружных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда с неформальными. Отличие от американского стиля менеджмента – в способе проведения переговоров японскими бизнесменами, которые обсуждают все вопросы, постепенно приближаясь к самой сути вопроса. Цель – достигнуть взаимопонимания и доверия, а только потом переходить к решению деловых проблем.

В Японии и Южной Корее фирмы обеспечивают и доход людям, дают им возможность для саморазвития и самовыражения.

Японский менеджмент включает в себя такие признаки, как:

1) утренняя зарядка для сотрудников фирмы;

2) проведение рабочего времени в форменной одежде;

3) использование метода консенсуса на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений;

4) обязательное награждение за успехи в труде;

5) функционирование «кружков качества», в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компаний;

6) наличие общей столовой и для руководителей и рабочих;

7) большое значение стажа работы сотрудника на фирме для назначения заработной платы и продвижении по службе;

8) пожизненное принятие на работу;

9) практика поставок точно в срок, которая дает возможность избавиться от громоздких складских помещений и позволяет достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;

10) сведение перерывов в работе к минимуму;

11) предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию.

Особенности организации производства и сбыта продукции в Японии. Большую роль играют торговые дома, например «Сого Шоша». К середине 1990-х гг. на их долю приходилось свыше 40 % японского экспорта, а импорта – около 70 %.

В 1990-х гг. германская компания «Порше», оказавшись на грани разорения, обратилась за помощью к японским коллегам. За 3 года в результате нововведений исчезло несколько подсобных помещений, территория завода сократилась на 30 %.

## 16 ЗАПАДНЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Основными характерными чертами западного стиля менеджмента являются:

- 1) индивидуальная ответственность;
- 2) самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.

Формирование западной модели менеджмента происходило в специфических условиях, которые и определили ее эффективность.

В западных странах все чаще возникала потребность в эффективном управлении, она и стала источником формирования менеджмента.

К участникам англо-американской модели управления относятся владельцы; акционеры; менеджеры; правительственные организации; биржи; консалтинговые фирмы.

Отличительные признаки западного стиля менеджмента:

- 1) у сотрудников отсутствует чувство преданности своей работе;
- 2) решение принимает один руководитель, подчиненные только помогают ему выбрать решение на основе анализа издержек производства, сбыта;
- 3) деловые отношения никогда не совмещаются с личными.

Особенности американского менеджмента состоят в том, что бизнесмены:

- 1) действуют прямолинейно;
- 2) прибегают к приказу в процессе согласования решения на переговорах;
- 3) не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса.

Главная цель – договоренность. Одно из самых важных условий – соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами. В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, имеющий право на принятие решений, и юрист.

К преимуществам английского стиля менеджмента относятся:

- 1) повышенное внимание издержкам производства (стремление к их постоянному сокращению);
- 2) разработка новых наукоемких изделий, тщательное проведение НИОКР;
- 3) гибкость в использовании технологических процессов, т. е. модернизация и внедрение новых процессов происходит довольно быстро. Отличительными чертами немецкого менеджмента являются:

- 1) дальновидность;
- 2) высокая дисциплина;
- 3) более длительный процесс внедрения новшеств, модернизации производства.

Специфика немецкой модели управления:

1) руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур. Членами правления являются только сотрудники фирмы, наблюдательный совет может частично формироваться работниками (в зависимости от размеров компании);

2) численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами;

3) банковское финансирование деятельности компаний предпочтительнее акционерного;

4) банки имеют право голосования на собраниях.

## 17 МЕНЕДЖЕР, ЕГО ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА И УМЕНИЯ

Менеджер – это руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

Менеджеры – это люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей.

Менеджер – это:

- 1) организатор каких-либо работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- 2) руководитель по отношению к подчиненным;
- 3) администратор любого уровня управления, организующий работу в соответствии с современными методами.

Согласно требованиям, предъявляемым к руководителю, менеджер:

- 1) должен быть уверенным в своих решениях, быть справедливым;
- 2) должен относиться к своим сотрудникам, как к членам семьи.

На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где

принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства.

Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом, который позволит ему влиять на своих подчиненных.

Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении.

Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета.

По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с партнерами и конкурентами, причем, хотя их поведение может быть угрожающим и вызывающим, он должен уметь с ними корректно общаться, вести переговоры и торговаться.

Главными качествами современного успешного менеджера являются: высокий профессионализм; умение поддерживать новшества и совершенствования, поощрять персонал к откровенности и проведению эффективных групповых дискуссий; способность поощрять персонал за хорошую работу и критиковать тогда, когда это действительно необходимо, оказывать помощь подчиненным, когда они в этом нуждаются; умение придерживаться своей принципиальной линии и др.

В конце 1960-х гг. теоретик Г. Минтцберг выделил три роли менеджера, как то:

- 1) коммуникационная (координационная) роль. В рамках нее менеджер организует взаимодействие своих сотрудников;
- 2) информационная роль. Менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия;
- 3) руководящая роль. Руководитель принимает решения, которые становятся основой работы предприятия.

## 18 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Самоменеджмент – это организация руководителем предприятия своей собственной деятельности. Процесс самоменеджмента предполагает четкое планирование своего рабочего и свободного времени.

Для менеджера должны стать обязательными заповеди:

- 1) добиваться результатов вместо исполнения долга;
- 2) оптимизировать использование ресурсов вместо снижения издержек;
- 3) повышать прибыль;
- 4) делать правильные дела вместо – делать правильно дело;
- 5) создавать альтернативы вместо решения проблемы.

На рабочем месте менеджер должен четко распланировать свой рабочий день в соответствии с теми обязанностями, которые ему необходимо выполнить. Следует четко распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения незапланированных вопросов. Следующим моментом, который позволяет руководителю экономить свое время, является составление графика выполнения своих служебных обязанностей, где фиксируются все выполненные и невыполненные дела.

При всем вышесказанном следует учесть, что работа менеджера в первую очередь заключается в его умении общаться с людьми и руководить ими. Для более эффективной работы менеджера необходимо постоянно поддерживать свой авторитет.

Имидж – это совокупность черт внешнего облика и манер поведения, это искусство управлять впечатлением. Необходимо постоянно следить за тем, как вы одеты, как выглядите. Важно всегда быть здоровым. Необходимо постоянно развивать память. Помимо слов, нужно использовать методы невербального общения (язык жестов).

Деловой календарь необходим каждому руководителю, это философия информационного порядка, инструмент для эффективного достижения целей в служебной деятельности и в личной жизни (напомнит о том, что надо выполнить важное дело, организовать поездку и т. д.). Время руководителя не будет потрачено даром.

Руководитель должен уметь и отдыхать. Способность легко расслабиться и быстро собраться с мыслями позволяет менеджеру не накапливать утомление, которое зачастую приводит к раздражительности, падению внимания и, как следствие, снижению продуктивности работы как его самого, так и предприятия в целом. В данном направлении разработано достаточно большое количество способов релаксации, таких как прослушивание успокаивающей музыки, установка в офисе аквариума, медитация и т. д.

Самоменеджмент (способность менеджера организовать свою собственную работу) не менее важен для успешной работы предприятия, чем другие факторы внешней и внутренней среды.

## **19 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА**

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам с целью повлиять на них или побудить к действию. Существует три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. В различных источниках они могут называться по-разному, но смысл их всегда одинаковый.

Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя. Все решения принимаются им единолично, без учета интересов подчиненных. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься как никогда быстро и быть четко скоординированными.

В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя.

Положительные моменты авторитарного стиля:

- 1) не требует особых материальных затрат;
- 2) позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Отрицательные моменты авторитарного стиля:

- 1) подавляет инициативу;
- 2) требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- 3) повышает степень бюрократизма.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Такой стиль актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

Данный стиль руководства стимулирует творческую деятельность, снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно, повышает мотивацию труда, улучшает психологический климат на предприятии и, следовательно, вызывает удовлетворенность от выполненной работы.

Но так как за работой персонала не осуществляется жесткого централизованного контроля, то ответственность за ее выполнение может долго перекладываться, что затягивает процесс принятия решений и их выполнения.

Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Данный стиль управления используется при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

По сути дела, данный метод применялся в нашей стране в период становления рыночной экономики – с 1985 г. до середины 1990-х гг.

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный.

В результате руководитель должен уметь применять все эти стили.

## 20 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА—МОУТОНА

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона и дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.

Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая – производственную направленность деятельности руководящего состава.



### Решетка стилей руководства Блейка—Моутона

Из решетки стиля руководства выводятся пять типичных стилей.

1—1 – стиль руководства, не ориентированный на высокие трудовые достижения, на заботу о межличностных отношениях. Попустительский стиль может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

1—9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана благоприятная атмосфера, но трудовым достижениям уделяется мало внимания. В таких группах долго не бывает конфликтов, пока на сотрудников не начинают давить производственная необходимость или вышестоящее начальство.

5—5 – стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Консервативный стиль достижения, трудовые результаты средние.

9—1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда и отсутствие заботы о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному руководству.

9—9 – стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.

Решетку Блейка—Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой.

Большинство руководителей считают, что стиль 9—9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, ведь информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и достоверной.

## **21 ПОНЯТИЕ КАРЬЕРЫ, ЕЕ СУЩНОСТЬ И ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ**

Карьера – это продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Специалисты по менеджменту многообразие вариантов карьеры объединяют в четыре модели: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

«Трамплин» широко распространен среди руководителей и специалистов. Он заключается в том, что трудовой путь работника состоит из одних подъемов по служебной лестнице.

На протяжении его работы осуществляется рост его потенциала, знаний и квалификации. Постоянно меняются занимаемые им должности на более высокие и лучше оплачиваемые.

«Лестница» состоит в том, что каждая ее ступень являет собой определенную должность, которую работник занимает заведомо определенное время (чаще 5 лет).

Срок является вполне достаточным для того, чтобы человек вошел в данную должность, реализовал все свои способности, повысил свою квалификацию и творческий потенциал. После этого работник переходит на новую должность.

Поработав в данной должности какое-то время, он постепенно спускается по служебной лестнице, работая на более легкой и безопасной работе. Но при этом вклад этого сотрудника в развитие предприятия очень значителен, и в соответствии с ним он может получать определенное материальное вознаграждение.

«Змея». Данная модель предусматривает перемещение работника с одной должности на другую путем назначения. Срок пребывания в каждой должности составляет 1–2 года, не более и не менее.

Для того чтобы занять высший пост, сотрудник проходит через все должности и всесторонне изучает организацию, набирается опыта и повышает свою квалификацию, в результате чего он становится способным объемно смотреть на ситуацию и рассчитывать возможные риски и свои возможности.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.