



## МОДУЛ 1. ОСНОВНИ МЕНИДЖЪРСКИ УМЕНИЯ

**CR@FTSMAN PROJECT**  
**ES/09/LLP-LdV/TOI/149072**



## **Съдържание**

Раздел 1.1. Устойчиво развитие и устойчив мениджмънт.

1.1.1. Устойчиво развитие.

1.1.2. Устойчив мениджмънт.

Раздел 1.2. Стратегическо бизнес планиране.

1.2.1. Ползи.

1.2.2. Визия и Мисия на Компанията.

1.2.3. Развитие на Корпоративна Стратегия.

1.2.4. Изграждане на Корпоративна Структура.

Раздел 1.3. Оперативна работа.

1.3.1. Работна програма.

1.3.2. Управление на заинтересованите страни.

1.3.3. Отчет на Устойчивостта и Иновативност.

Раздел 1.4. Компетенции и Предприемачиски Умения за Ръководене.

1.4.1. Стил на Управление.

1.4.2. Похвати на Лидера.

Резюме на Модула.

## Раздел 1.1. Устойчиво управление и развитие

### 1.1.1 Устойчиво развитие

В продължение на години, високо развитите страни са държат така, сякаш те са още три "пръст" в резерв, с които разполагат. различни стилове жители живота сметка за изключително неравномерно разпределение на потреблението на природни ресурси. Днес около 20% от човечеството в така наречените индустриализирани страни се използват около 80% от световните ресурси.

Дори и днес, на нашата планета екологични ограничения са далеч надхвърляха в много региони, докато в други райони, основно в развиващите се страни, използването на природните отново служи е значително по-ниски, отколкото в индустриалните държави. Ако цялото население на света са за достигане на ниво на просперитет на високо развитите страни, на екосистемата "Земя" несъмнено би колапс. Само ако ни стопанисване на наличните природни ресурси е икономичен в глобален смисъл на думата, и ако ние използваме собствените си ресурси в значително по-ефективен начин, да продължаваме да живеем комфортно на планетата ни в бъдещето.

Понятието "устойчиво" или "бъдеще на изискванията за развитие е в дневния ред на международните и националните околната среда, икономически и социалната политика от началото на 1990-те години. Важен момент за разбирането на днешната устойчивост е създадена от "Световната комисия по околна среда и развитие", че определени устойчиво развитие под председателството на министър-председател Гро Харлем Брунтланд през 1987 г., както следва.

Определение за устойчиво развитие: "устойчиво развитие е развитие, което отговаря на нуждите на настоящето, без да рискуват, че бъдещите поколения не могат да задоволяват своите потребности" (Световната комисия по околна среда и развитие, 1987 г.).

По този начин, концепцията за устойчиво развитие, цели да позволи на хората да живеят по начин, който им позволява да задоволяват своите потребности, сега (справедливост между Северна и Южна) и в бъдеще (справедливост за бъдещите поколения).

Концепцията за устойчиво развитие се свързва три компонента: икономичен, екологичен и социален елемент. Основните цели са опазване на ecosphere, стабилно икономическо развитие и справедливо разпределение на благосъстоянието. Изпълнението и осигуряване на устойчиво, бъдещето на изискванията за развитие включва почти всички сфери на обществения живот и по този начин, изисква интензивен диалог и процеса на преговори между всички социални участници.

През юни 1992 представители на 179 страни се срещнаха на конференция на ООН за околната среда и развитието в Рио де Жанейро. Това е първият път в историята, че толкова много държави присъедини заедно, за да обсъдят проблемите на "Система за Земята" и да се даде тласък на определен съвместен план с мерки. Важен резултат от срещата на върха на земята е "Дневен ред 21" - план-график за положително се вози в 21-ви век. В "Дневен ред 21" е "водеща идея" Мисли глобално - действай локално

"става ясно, че устойчиво развитие може да се постигне единствено чрез световен план за действие. В резултат на това се крие в ръководството на отделните държави за прилагане на "Дневен ред 21" съдържа и цели под формата на стратегия, адаптирани към националните особености и изисквания. С техните подписи, 179 държави потвърдиха волята си за прилагане на понятието национално във всички политически области и да го направи чрез включване на обществеността, както и в промишлеността и търговията.

Европейският ангажимент за устойчиво развитие започна официално през 1997 г., когато тя е създадена като първостепенна цел на политиките на ЕС в Договора от Амстердам (в сила от 1999 г.). Първата стратегия за устойчиво развитие на ЕС стартира в Гьотеборг срещата на върха през юни 2001 година. През 2010 г. Европейската комисия публикува "Европа 2020" като стратегия за "интелигентни, устойчиви и растеж". Отделно от политически действия, в Европа има много национални инициативи, дейности и неправителствени организации, които се застъпват за устойчиво развитие.

<b>Екологични предизвикателства</b>	<b>Социални предизвикателства</b>	<b>Икономически предизвикателства</b>
Изменението на климата и чиста енергия	Бедността в световен мащаб и предизвикателства пред устойчивото развитие	Глобализация и силна конкуренция
Устойчиво потребление и производство (и транспорт)	Социално приобщаване, демография и миграция	Повишаване на разходите
Опазване и управление на природните ресурси	Национален достъп до общественото здраве, създаване на нови (бъдещи ориентирани) работни места	"икономическа / финансова криза", създаване на нови (бъдещи ориентирани) работни места

**Таблица 1:** Устойчиво развитие - екологични, социални и икономически предизвикателства (примери)

### 1.1.2 Устойчиво управление

Устойчивостта е международно признат идеален и отдавна е обособена като важна стратегия в успешни предприятия. Многобройни компании в Европа са приели предизвикателството и много от тях междуременно създадена себе си като "предни runners" по отношение на устойчивостта рейтинги и класации, занимаващи се с въпросите на устойчивото развитие.

Устойчивостта на управлението на стойки на фирмена култура, които солидно баланси икономически успех, въздействието върху околната среда, както и отношенията на бизнеса ще са с неговата социална среда в дългосрочен план.

В сектора на занаятите и МСП (малки и средни предприятия), като цяло са ключов фактор за устойчиво развитие: Те обикновено разчитат на своите местни корени, и имат значителен принос за местното развитие и социална интеграция. Те създават работни места, осигуряване на професионално обучение и осигуряване на прехвърлянето и непрекъснато усъвършенстване на специфично ноу-хау. Дори и днес, сектора на занаятите се откроява поради високата структурна устойчиво развитие в своите основни области: регионално закупуване на суровини, много трайни продукти с високо ремонт среда, както и оперативно функциониране на пазара: производство е децентрализирана и предлагането на диференцирани търговията със стоки и услуги се намира на първо място в региона, в които компанията оперира.

Бизнесът в занаятчийския сектор консултации, разработка, производство, продажба, създадена, поддържане, ремонт и обезвреждане на отпадъци. По този начин те се представят цялата верига за създаване на стойност. В главно малки структурата на предприятията в този сектор да позволяват гъвкаво реагиране на пазарните промени и техните основни регионална насоченост предлага предимства, като позволява на ранното разпознаване на нуждите на клиента и пълноценното използване на едни и същи. Това важи както за нови продукти, както и за нови услуги. Възможностите на пазара, например, се състои в прилагането на иновативни идеи, които от своя страна предоставя възможности за нови, устойчиви работни места.

А концепция за устойчиво развитие може успешно да се прилагат във всички плавателни съдове процеси бизнеса. Добри начални точки (вътрешни и външни процеси) са:

- концепция и стратегия - която служи като пример за бъдещите поколения, като демонстрира ангажимент;
- Организация и лидерство - използване на конкурентни предимства чрез подобряване на управлението;
- Персонал - подобряване на работен климат, отварянето на възможности за мотивация и иновации;
- Обучение и развитие / Образователно-квалификационна - създаване на нови възможности и популяризиране на идеите чрез развитие на компетенции;
- Финанси и контролинг "- осигуряване на компания стабилност, проследяване на потенциала за подобряване;
- Производство и обслужване - намаляване на разходите, опазване на околната среда и насърчаване на конкурентно предимство чрез ефективност;
- Клиенти и продукти - Разработване на новаторски портфолио от продукти и услуги;
- Иновации - действа проактивно - разработване на нови пазари;
- Сътрудничество - Извличането на печалба от мрежи с партньорите за сътрудничество;
- Регионален икономически цикли и глобалната отговорност - акт за регионално, че в световен мащаб.

Екологични възможности	Социални възможности	Икономически възможности
<p>Местното производство и доставка структури помогне за намаляване на ненужната отрицателно въздействие върху околната среда от транспорта. Това също допринася за засилване на регионалната идентичност и компанията е регионално установена.</p>	<p>Разработване на нови целеви групи и пазари, например "LOHAS" = начин на живот на здравеопазването и устойчиво развитие" - хора, които насърчават здравето и устойчивост чрез техните специфични поведението на потребителите може да се придобие и нови клиенти на компанията.</p>	<p>Иновации - и пазарни възможности, породени от устойчивото развитие мерки. Нови продукти, услуги и технологии резултат на нови бизнес направления.</p>
<p>Съзнавайки, целенасочена и ефективна работа на природните ресурси води до намаляване на отрицателните въздействия върху околната среда, като в същото време намаляване на разходите.</p>	<p>Програми за здравни услуги, за преминаване към гъвкаво работно време и участието на служителите. Създаване на съзнание в професионално и лично обкръжение.</p>	<p>Въпреки че вече съществува в редица области, всичко сочи към устойчивост все повече се превръща интегриран елемент от цялостното политическо и социално развитие през следващите години и десетилетия.</p>
<p>Люлка до люлка принцип - еко-ефективен подход за намирането на решения: еко-ефективен начин на производство и екологично интелигентен дизайн на продукта. Един новаторски подход към управлението, което свежда до минимум намесата в природните цикли например "отпадък се равнява храни".</p>	<p>В екипориентирани, иновативни и справедливо участие на политически подхода към бизнес процесите и на туристическите услуги. Сред другите това позволява на преоткриването на оптимизация потенциал в компанията.</p>	<p>Местното производство и доставка структури позволява независимост от вноса и политически несигурни източници за снабдяване.</p>
<p>Преминаването към биологично земеделие и / или доставка на биологично произведени продукти.</p>	<p>А справедлив социален и иновативни интеграционна политика доведе до по-високи признаване, включително потвърждението от страна на клиенти.</p>	<p>Включването на устойчивостта аспект в корпоративна визия и мисия на компанията доведе до редица предимства, като например първи двигател предимства.</p>
<p>Екологична, ресурсна ефективност на дизайна на продуктите (екодизайн): развитие на продукти, услуги и технологии, които имат възможно най-ниска въздействие върху околната среда, като в същото време сеитба най-високата възможна полза за всички участници по веригата на създаване на</p>	<p>Активно включване на заинтересованите страни (служители, клиенти, доставчици и т.н.), за да се признае и да отговаря на техните желания и нужди. Също така повишаването на осведомеността им на отговорни потребители.</p>	<p>Регионална ресурс за управление на понятия не само да помогне на околната среда, но също така да доведе до по-добро сътрудничество с партньорски фирми от региона. Съюзи с конкуренти може да се превърне в успешни бизнес</p>

стойност.		стратегии.
От продукта в експлоатация, така наречените продукти експлоатация система подчертават мисъл за полза, а не за притежаване на продукта. Тук и екологичните и икономически предимства на предприемача разработване на също толкова, изпълнение изисквания дългосрочно мислене.	Активно насърчаване на ученето през целия живот за работниците и служителите през съответното обучение и развитие вижда увеличаване на компанията-вътрешно развитие.	Дългосрочни фирмени стратегии, свързани с устойчивото помагат на бизнеса по-добре да преживеят глобалната финансова криза.
При използването на енергия от възобновяеми източници, за да се противодейства на изменението на климата и увеличаване на разходите за енергия.	Разглеждане на социални и екологични критерии при възлагане на обществени поръчки води до повишаване на качеството - в компанията покупки наред с други неща.	На фона на постоянно нарастващите разходи за суровини, ефективно разглеждане на природни ресурси и енергия води до преки икономии на разходи.

**Таблица 2:** Възможности, произтичащи от предизвикателствата на устойчивото развитие на предприятията (примери)

## Didactic Unit 1.2. Strategic Business Planning

### 1.2.1. Ценности

Изразено просто: **ценности** са това, което е важно за нас в живота, нашите лични отношения и нашата гледна точка. Преведено в света на работата и бизнеса, ценностите са тези етични основни принципи и мотивите, които водят нашите действия, особено когато става дума за взаимодействие с предприемаческа среда.

Стойностите на дружество влияние всички свои дейности и по-специално как компанията е свързана с околната среда. Те са в основата на всички други стъпки и процеси от развитието на компанията. Те са мотивационни енергия за всички по-щите, помощ при вземането на решения и да предоставят ориентация по време на криза и конфликти.

### ЦЕННОСТИ

#### Как правим нещо

Какво би повлияло на нашите ежедневни дейности?

На каква база се справяме с друг?

Какво може да разчита на всички партньори?

Многобройни проучвания потвърждават, че ценностите в една компания са важни, положителни и от-десет основните фактори за успех. Компании със силна ориентация стойност доведе до по-висока производителност и по-големите лоялност от своя персонал, което води до увеличаване на идентичност и ангажираност, както и намаляване на персонала на колебание и болнични.

Разработване стойности: Писмените публикуване на ценностите на компанията и ги прави по точки, които са важни за компанията, когато сътрудничеството прозрачни. Такова показване документация какво служители и бизнес партньори могат да очакват от компанията. Вътре в компанията, ценности ясно да определи какви действия и модели на поведение се очаква на работниците и служителите в ден за ден, както и дейности, нагласи, средства и методи, които трябва да се прилагат с цел постигане на организационните цели. Те също така изразяват начина, по който фирмата се занимава и взаимодействие със заинтересованите страни.

Отговорите на следните въпроси да помогне на компанията да развива своите ценности:

- Кои принципи / видения доведе нашата организация?
- Какво ще престои?
- Как възнамерявате да действа?
- По какъв начин имаме подход и да взаимодействат помежду си и с нашите партньори (потребителите, доставчици, акционери, обществото, околната среда и т.н.)?

**ценности на дружеството** могат да бъдат:

- Доверие (честност, лоялност, надеждност)
- Уважение (за хората и околната среда)
- Отговорност (в социален и екологичен смисъл)
- Открит (безпристрастност и справедливост)

**Какво е важно:**

- За стойности, определени в писмен вид на истински смисъл, те трябва да бъдат приети и са основен компонент на корпоративната култура, а не просто да стои във вакуум.
- Поради това, работна среда, която дава възможност да действат съзнателно и стойност, която насърчава стойност съзнание дейности чрез мотивиране на служителите си да живеем според тях, е да се формира.
- В същото време това е задължение на всеки мениджър да действат като ролеви модел, когато става въпрос за спазване на живот и в съответствие с нормите. "Великите лидери като големи компании създават значение - не само пари". Ако такива примери не се определя, служители ще бъдат способни да ги взе с цинични усмивки и дори ги игнорира напълно.

1.2.2. Визия и Мисия на компанията



Фирмата визия описва картината, че компанията е на дългосрочно бъдещето си и е това, което го прави уникален и отличителен. Vision е повече за това къде предприятието иска да е и за какво може да стане, а не "това, което вече е". Тя може да бъде посочено в условията на идеална вместо практически, въпреки че трябва да са логични и постижими, ако иска да бъде ефективен. Vision служи да се отбележи, по-дълбоко чувство и да се възползват от своята работа на служителите като по този начин по-лесно за тях да се идентифицират с компанията. Освен това следва да насърчава всички служители, за да видят насочени оглед на бъдещето като взаимно цел да се стремим. Визията на компанията служи като ръководство за корпоративно развитие за дълъг период от време.

## **ВИЗИЯ**

### **Посоката иска да предприеме.**

Как да гледаме на себе си / до къде стигнахме в бъдеще?

Какво искате да постигнете?

За да имат корпоративна визия означава да имаш завладяващ образ на желано бъдеще на предприятието и за да се опишат тези стремежите си за бъдещето изчерпателно. Задайте си следния въпрос в процеса: Какво трябва да си бизнес се прави след всички ваши желаниа са се сбъднали?

А ясно, проектирани и открито общуване визия

- привлича мотивирани и ангажирани служители;
- увеличава постигането потенциал и волята да постигнем чрез мотивиране на образи на бъдещето;
- насърчава доверието и идентификация на компанията между служители и бизнес партньори.
- прави бъдещето по-явна и тя излезе положително;
- дава възможност на всички служители да се чувстват, че те изпълняват важна задача за постигане на успех в бизнеса на компанията;
- служи за основа за развитието на "фирмен стил" съвместна, чувство за съпричастност и по този начин единен външен вид с конкретното дружество, уникални характеристики;
- насърчава и осигурява основата за приспадане на цели, разработване на стратегии и изпълнението на мерки и дейности, така че всички заинтересовани могат да направят правилното нещо;
- прави по-лесно да бъдат търпеливи в случай на нередности, да се приеме заобикаляния и да се коригират различията, тъй като посоката, в която да се пристъпи прозрачен.

Визия може да се следва само, ако се съобщават и да оживеят. Това става, когато визията е точно определен и написан в мисията на компанията.

Декларацията за корпоративното мисия изразява самостоятелно на компанията-образ и си ориентация, както и да посочва действителното му съществуване. Той също така изразява основната природа, норми, ценности и идеали на една компания. Вследствие

на мисията служи като рамка за ориентация вътрешно и външно. Основната идея на тази стъпка, е мисълта, даден на етични и устойчиви смисъл зад стопанска дейност. Основният въпрос е: По какъв начин обществото се възползват в нашия бизнес съществува?

В изявление мисията трябва също да отговори на следните въпроси:

- Обект на компанията: Кои сме ние? Какви задачи прави нашия бизнес се приложи? За какво може? Какво искате да постигнете? Какви ползи да създадем?
- Предмет на дейност: Какво (продукт, услуга) направите, за да изпълним нашата цел и да създаде ползи?

#### **Какво е важно?:**

- Като се има предвид аспект на устойчивостта, а на мисията включва отчети, свързани с отговорното боравене с тях на хората и околната среда.
- Компанията мисии са за конкретното дружество, волеизявления.
- Те определят посоката, но не може да замени конкретни действия. По тази причина мисията документа трябва да се operationalisable или те рискуват да бъдат сведени до празни черупки на неизчервяващ се хартия, която никой не се чувства ангажира да. Официално изявление мисията трябва да бъде кратко и сбито изложение на целите и приоритетите, изразени на един или повече изречения.
- Тези елементи на бизнес няма да изпълни предназначението си, ако те са определени от висшето ръководство на компанията - и възможни няколко служители на ръководни длъжности - след което служителите са просто иска да работи в съответствие с тези priorly определени "правила". Участието на работниците и служителите при създаване и прилагане на визия и мисия са от съществено значение за бъдещия успех. Целият процес трябва да бъде съобщена на персонал, който да гарантира, че те са интегрирани от самото начало, което от своя страна засилва ангажимента си по отношение на дружеството и им позволява да се разбере смисъла зад организационни процеси на развитие.

#### **1.2.3. Развиване на Корпоративна Стратегия**

В стратегията се посочва, оперативната посоката на бизнеса и има за цел да гарантира дългосрочен успех на компанията. Той определя как един бизнес е да се позиционира в своята среда, и определя необходимите ресурси за това. Първата стъпка към разработване на стратегия е анализ на вътрешните силни на дружеството и слаби страни, както и възможностите и рисковете, които произтичат от неговата среда.

Докато на околната среда (чукало-) анализ анализи на външни влияния и да ги квалифицира във възможности и заплахи, бизнес анализ оценява вътрешни компетенции, ресурси, възможности и други рискове. А компанията собствени силни и слаби страни, са идентифицирани и анализирани в сравнение с конкурентите си за създаване на конкурентни предимства и / или недостатъци за всяка една поотделно бизнес.

В SWOT матрица, силните на дружеството и слабости са официално разлика от възможностите и заплахите, които произтичат от външни на фирмата среда. В SWOT анализ на точка до каква степен наличните възможности могат да бъдат иззети и заплахи елиминира въз основа на собствения потенциал профил и кои от заплахи могат да представляват заплахата за вземане на решение успех поради слабости в компанията.

Следващите въпроси могат да стимулират тематична проверка в съответната област за анализ:

<b>ВЪТРЕШНИ</b>	<p><b>Силни страни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кои са силните страни на нашите служители, нашите инфраструктура и нашата корпоративна култура?</li> <li>• Какво ни заинтересовани страни (клиенти, доставчици) стойност в нас?</li> <li>• Какво трябва да има "повече" на в нашия бизнес в бъдеще?</li> <li>• Какво е свършила добре досега?</li> <li>• Какво можем да подобрим вътрешно във връзка с мисията на устойчивото развитие?</li> </ul>	<p><b>Слаби страни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какви вътрешни производствени процеси да има отрицателно въздействие върху околната среда?</li> <li>• Какви фактори, които правят взаимодействието помежду си трудно?</li> <li>• Какви фактори, които правят взаимодействието с нас, трудно за нашата страна?</li> <li>• Какво ще правим различно днес?</li> <li>• Какво трябва фирмата да има "по-малко" на в бъдеще?</li> </ul>
<b>ВЪНШНИ</b>	<p><b>Възможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какви ползи / печалба правя ние предлагаме на нашите продукти / услуги?</li> <li>• Как можем да допринесе за екологичните и социалните предизвикателства, с нашите продукти / услуги?</li> <li>• Има ли всички синергични ефекти като си сътрудничат с други фирми?</li> <li>• Трябва ли да продължи да се концентрира върху този пазар и разширяване на нашата пазарна позиция, или трябва да стъпи в друг (географски) пазар?</li> <li>• Какво да правим по-добри от нашите конкуренти? Какво можем да научим от тях?</li> </ul>	<p><b>Заплахи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какви реакции направи политически, технически, социални и екологични промени върху нашата дейност?</li> <li>• Това, което прави нашите конкуренти по-успешни от нас? В кои области имаме нужда да се изравнят?</li> <li>• "най-лошия-лошия сценарий на организационното развитие"</li> </ul>

**Таблица 3: Силни страни – Слаби Страни – Възможности – Заплахи**

След като отговорите на горните въпроси, стратегически опции могат да се разработват и оценяват чрез SWOT анализ. Въз основа на това, алтернативни стратегии, които изглеждат подходящи за позициониране на компанията успешно и трайно в околната среда са разработени. Резултатът обикновено е броят на алтернативни стратегии, от които опцията, която най-добре отговаря на компанията, визия е избран. Важно е да се смята, че стратегията не идват под формата на гладък път, но може много скоро да се сравни с много възходи и падения, с кръстовища и

отклонения. Стратегическо управление Следователно не е точна наука, че след като комплект е, издълбани в камък. Фирмата гарантира, че стратегията може да се осъществи чрез създаване на конкретни цели и мерки (прилагане на стратегията).

#### 1.2.4. Building up Corporate Structure

Стратегията определя пътя за оперативната дейност на компанията. Стратегията се поддържа на официално ниво от съответните структури и системи в предприятието. Тази стъпка на организационното развитие е всичко за подреждане, описване и определяне на задачите, компетенциите, процедури, работни стилове и т.н. в компанията и води до документираните длъжностни характеристики и / или функционални спецификации, с организацията ръководства, формуляри и организационни диаграми.

Оперативната структура (= управление на процесите = работа-за управление на потоците): Оперативната структура служи за регулиране и дизайн работните процеси във фирмата със структуриране на тях до и след всяка друга по отношение на време и място по такъв начин, че те могат да бъдат извършва възможно най-ефикасно. Служителите организация трябва да бъдат разположени така, че потокът на добавената стойност е насочена към клиента полза. Това означава, че работниците и служителите да се ориентират в зависимост от техните наследници и техните предшественици в работния процес. По време на процеса на изпълнение, наследниците на работниците и служителите са зависими от работата, извършена преди, по време на предшественика влияние на тяхното представяне наследник, директно, в смисъл на вътрешна връзка клиент-доставчик.

Следващите въпроси служат за подкрепа за идентифицирането на съответните процеси в бизнеса. Отговорите на тези въпроси се изяснят, какви задачи да се наложи в определена последователност и разходи на време, за да произведат краен продукт.

- Какво работните процеси са натрупани в бизнеса?
- Кой извършва тези задачи?
- Колко са тези задачи, извършвани?
- Когато се изпълнение на задачите?
- Къде са задачи, които се извършват?
- Какви материални и нематериални ресурси са необходими за отделните задачи (възлагане на обществени поръчки, управлението и достъпността на тези ресурси, на точното място, в точното количество, в точното време)
- Има ли този процес да доведе до вътрешни или външни полза или предимство?

Въз основа на установените резултати, може да се определи организационната структура на компанията.

**Организационна структура:** Целта на организационната структура е ясно разпределение на задачите и ролите, както и разпределението на отговорностите. Индивидуални процедури или работните потоци трябва да бъдат свързани помежду си по такъв начин, че да улесни и оптималния поток на комуникацията и ефикасно изпълнение на ежедневните задачи. А подкрепяща мярка е да отчита компетенциите на работниците и служителите и потенциал в писмен вид и да ги визуализират.

Следващите въпроси могат да подкрепят развитието на организационната структура:

- Какви възможности и ресурси в компанията?
- Как може тези средства да бъдат успешно използвани за отделните задачи?

- Как се вземат решенията?
- Кой е това, което решаващият орган?
- Как може информацията да бъдат достъпни?
- Как се улесни работни взаимоотношения между различни предприятия?

На практика, организационни факти и обстоятелства, обикновено са визуализирани под формата на организационна структура, която предоставя информация за разпространението на оперативни задачи, сред позиции и отдели и йерархична структура на организацията и командни вериги (отношения на власт).

#### **Какво е важно?:**

- Един свръх организационна структура може да унищожи динамиката на бизнеса. Въпреки че творчеството и мотивацията следва да се запазят, те трябва да бъдат придружени от определени структури, като твърде много хаос може да бъде пагубна.
- Важно е да се включват служители в тези въпроси, тъй като те опита на най-високата стойност на удовлетвореност от работата, когато могат да се идентифицират със своите задачи и задължения и развивам потенциала си. Служителите искат техните предложения да бъдат чути и да участват в развитието на компанията работят иначе По-често, отколкото не, те са най-добрите експерти в своята сфера на работа.
- Дизайнът на процесите и структурата на компанията зависи от етапа на нейното развитие. Докато водещата фаза изисква гъвкавост, маневреността и импровизация, времето ще намерите процеси, определени от стандартизация, рендосан, официални, механични процедури, които са автоматизирани колкото е възможно. След определен период от рутинни, заинтересованите страни може да план за управление на задачите пряко и по-гъвкаво в рамките на дадена рамка. На по-късен етап, процеса на мислене може да бъде удължен, така че работниците и служителите могат да проектират процесите и процедурите за техния собствен компетентен орган.

## Didactic Unit 1.3. Operative Implementation

### 1.3.1. Implementation Programme

След базата на дружеството е установено, стратегията си определени и отново responsibilities и работа потоци постоянно, следващата стъпка е да се определят **целите и мерките** за отделните области, за разработване на показатели за тяхното преразглеждане и да се предвиди отговорности.

- Цели или цели опише това, което бизнесът се стреми да придобие в качествен и количествен смисъл.
- мерки са конкретните стъпки, които трябва да бъдат взети, така че компанията може да реализира своята стратегия, постигане на целите си и по този начин визията си.

Следните точки трябва да бъдат взети предвид при написването на **целите**:

- Целите трябва да са от стратегическо значение и качество.
- • Уверете се, че част от целите, е управляема (двадесет е много ").
- • цели трябва да бъдат контролирани и постижимо.
- • Целите трябва да са ясни и разбираеми.
- • Балансът между краткосрочните и дългосрочните цели
- • Балансът между качествени и количествени цели.

За да се стигне до строги операционализация на стратегията, конкретни мерки трябва да бъдат изведени от поставените цели. От една до максимум две мерки следва да бъдат определени за всяка цел.

Съответните показатели трябва да бъдат определени, за да се гарантира, че постигането на целите могат да бъдат контролирани. Тези показатели могат вече да е изчислен / записани в миналото или е необходимо да се събират нови. При избора на показатели за изпълнение, ние препоръчваме ориентация към понятието SMART (конкретни, измерими, постижими, относими, обвързани със срокове), известна от управление на проекти. Верни на мотото: "За какво се измерва се свършва."дружества също трябва да се обърне внимание на оценката на качествените цели. Усъмняването техники често служи като подходящ инструмент.

Ясно дефинирани отговорности са необходими за прилагането на мерки. В идеалния случай само един човек, трябва да отговаря за една конкретна мярка. Това не означава, че този човек трябва да изпълнява всички задачи, свързани с тази мярка от him-/herself. Хората, изброени в устойчивостта на програмата може да делегира задачи курс в рамките на обхвата им. Но само на ясна "едно към едно" разпределение на мерки за лицата, възможност за резултатен устойчивост контрол, както и прозрачност и логиката на устойчивостта програма, както е инструмент за управление.

Цели	Мерки	Индикатори	Отговорности
Цел А	Мярка А	Индикатор А	Милен Тотев
	Мярка В	Индикатор В	
	Мярка С		
Цел В	Мярка Х	Индикатор W	Ана Колева
	Мярка Y		

Дали цели бяха постигнати се разглежда от "Контрол". Всички оперативни данни, които са били разпределени на определена цел, са събрани и / или изчислени, и след това оценени. Ефективното контролиране изисква ясно определена структура за осъществяване на комуникацията и информацията. Ръководството на компанията трябва да определи какви данни се събират от кое лице и на какви интервали. Те определят също така и последващия поток информация от контролен орган и в други области на компанията и най-вече с управлението на.

### 1.3.2. Stakeholder Management

Със заинтересованите страни подход е правосъдие на факта, че предприятието не може да се развива без тяхната социална среда. Те също така не може и не трябва да се, капитанът на предизвикателствата на 21 век сам. Много по-скоро резултат от съвместното сътрудничество еволюционното развитие с различните заинтересовани страни трябва да бъдат успешни в дългосрочен план. Всеки бизнес има заинтересовани групи, които се интересуват от икономическия успех на компанията, както и в начина си на правене на бизнес. Колкото по-насочени предприятия структурата им с тези групи и да се ориентират от взаимна изгода, по-големите и по-трайно ще бъде успех. Интензивен обмен с един на заинтересованите страни също имат положителен ефект върху имиджа на фирмата и потенциала си за иновации.

Като цяло говори, заинтересованите лица са всички групи от хора, които са по някакъв начин засегнати от или свързани с дружеството в зависимост от вида на бизнеса, вследствие на обществените групи могат да се считат за важни заинтересовани страни:

- фирмата собственик;
- Ръководство на семейството;
- Служители (например чрез правото си на професията, възнаграждение и безопасност);
- Клиентите (например чрез правото си на качество и надеждност);
- Доставчици;
- Конкуренцията;
- Media;



- съседни;
- банки;
- широката общественост (например с правото си на внимателен, занимаващи се с природата);,
- политиката, администрацията;
- Регионалните партньори;
- Търговски асоциации.

Включването на заинтересованите страни плаща off.The образ, който хората имат на предприятието, получава ясна структура, като в същото време фирмата получава ценна информация за това как тя се възприема от заинтересованите страни, това, което заинтересованите страни очакват и в случай на случаят е такъв, това, което те са готови да направят за фирмата.

С участието на заинтересованите страни на човека, на компанията могат да получат **отговори** на следните въпроси и на свой ред приемат тези отговори изгодно:

- Какво трябва, ценности и копнежи направим всичко заинтересовани страни?
- Как може тези (heterogenic) трябва да бъдат предвидени от компанията продукти?
- Как може да промените в производствените и потребителски модели се разглеждат в съвместния процес на обучение (за повишаване на осведомеността за устойчивост)?

Трябва да се отбележи, че **управление на заинтересованите страни** (= работа с различни интереси) не може да бъде оставено на случайността, а да бъдат предмет на систематичен подход.

**Какво е важно?:**

- участниците отношения търсенето време и капацитет.
- Всички целеви групи са важни.
- Диалогът започва със собствени служители.
- Ангажиране на непосредствени регионални заинтересовани страни.
- Не се започне с въвеждане на проекти или продукти, започват с обща AP-подход.
- участниците диалог трябва да бъдат редовни (не мига в тигана!)
- гарантиране, че предложенията се вземат и да се прилагат от външната страна чрез умни (инновации-) за управление на.

### 1.3.3. Sustainability Report and Innovation

**Устойчивост доклади** разработени от екологичните доклади, публикувани от предприятия през 1990-те. Те описват усилията на компанията и дейности в лицето на устойчивото развитие и да се възползват от основните теми на устойчивото развитие: икономика, околна среда и обществото. Заедно с бизнес доклади, за устойчиво развитие е съществен компонент на информационната политика на фирмата.

Докладът устойчивост да повдигнат на следните **въпроси**:

- Кои са настоящите и бъдещите екологични, социални и икономически възможности и рискове (в световен мащаб на местните)?

- Какво е социална функция на дружеството са и как да отговарят или да се съобразят с това?
- Какви възможности и рискове е компанията, пред които са изправени с?
- По форма е предприятието, свързани с региона и как се поддържа връзка с едно и също?
- Какво цели устойчивост програмата са били постигнати и в какво качество?

**Иновацията** е по никакъв начин не ограничава до технология, но могат да бъдат доста разнообразни по характер. До голяма степен на предизвикателствата на 21 век търсенето организационни, екологични и социални иновации. Устойчиво на иновациите се отличава, като допринася за интелигентна връзка между икономиката, обществото и екологията и да задоволява нужди от напълно нов начин. Качеството на живот за всички, като приемат екологичните ограничения могат да бъдат постигнати по този начин.

За съжаление иновации не може да се включва от натискането на един бутон, особено ако не е ясно това, което дадено предприятие трябва да е като да се даде възможност творчество и иновации. Налице е консенсус, че иновативната способност намалява с увеличаване на степента на официалната структура и липсата на маневреност в определена рамка. Обратно, ние можем да приемем, че творческия потенциал може да се предизвика и устойчиво иновациите могат да бъдат предизвикани чрез създаване на стая и възможност за развитие на работниците и служителите.

## Didactic Unit 1.4. Competence and Entrepreneurial Leadership Ability

### 1.4.1. Management Style

Ръководството на способността на основател, собственик и управление е от съществено значение, особено за успеха на бизнеса на МСП. Лидерство способността не само за вярата в дружеството, се извърши и осигуряване на икономически успех. А лидер трябва да даде пример, като убедително практикуващи стойности деня, в който компанията след ден и като се действа в съответствие с декларацията за корпоративно мисия.

Целта на всеки мениджър трябва да - между другото - да бъде бързо всички служители да действат самостоятелно отговорно и да се стимулира силно на последния "и потенциал, за да можете да оформяте енергията, необходима за постигане на визията на компанията.

Предприемачите смятат, в личното си виждане и да имат кураж да вземат решения в ситуации, които често се определят от промяна и риск.

В основата си модел на управление се състои от три основни аспекта:

- философия за управление,
- стил на управление и
- Лидерски техники.

**Философията за управление** е общото мнение и / или основните отношението към хората, света, работа и т.н.

**Стил на управление** се разглежда като вътрешен мениджърите отношение към своите служители, от една страна и на социалния климат извършват на външния, от друга страна.

диктаторски	родителски	консултативен	сътруднически	участие	демократичен	
Управителят решава и дава нарежданя; служителите изпълняват възложените задачи, без да ги	Управителят реши, но е склонен да убеди своите служители на решения, преди да зададете задачи; служителите са в	Управителят взема окончателното решение, но позволява въпроси от работниците и служителите, за да са ги	Управителят уведомява своите подчинени на неговото / нейното решение, а след това служителите имат възможно	Служителят разработя препоръки; управителят избира решение предпочитан от него решения, представя	Екипът на работниците и служители да реши, след като мениджърът посочи проблема и заяви, границите, в които отборът	Екипът реши, управителят на функции, вътрешни и външни координатор само.

заявки.	състояние да проведат допълнителни проучвания и изпълнение на задачи.	приели от дадените отговори.	ст да представят своите становища преди мениджър взема окончателното решение.	ни и приети от екипа.	може да излезе с решение.	
---------	---	------------------------------	---	-----------------------	---------------------------	--

**Таблица 4:** Стили на управление

Всеки резултатен стил на управление в различни **реакции от служителите**.

Автократичното ръководство може например да доведе или до раболепие или по възмущение, докато laissez-справедлива стил може да доведе до несигурност, особено с по-малко зрели работници и служители.

#### **Особено устойчиво управление стил**

- създава и запазва поддръжане на живот;
- осигурява успех в дългосрочен план;
- поддържа ръководството на някой друг;
- разглежда въпроси на социалната справедливост;
- развива, а не изчерпва човешки и материални ресурси;
- развива околната среда многообразие и капацитет;
- ангажимент задължава активист на околната среда.

#### 1.4.2. Leadership Techniques

Лидерство техники описват много специфични **правила** за формиране на лидерски поведение, както и инструменти, които могат да се прилагат при управлението на хора. Лидерство техники за цел да осигури конкретни процедурни насоки, необходими за овладяване ден за ден трудности.

Лидерски техники включват следните **методи**:

- Как да се предоставя на служителите и разбиране на управлението на философии.
- Как да си поставям цели и ги поставя в писмен вид по такъв начин, че те стават практически в сила за по-нататъшни решения и дейности.
- Как да се делегира и да даде указания за работа и как да се предостави отговорност.
- Как да се осигури подкрепа, докато възложените задачи се изпълняват.
- Как да се анализира и контролира изпълнението.

Повечето техники ръководството произтичат от определена философия за управление, което означава, че тази философия винаги е предадена, когато се приложат техниките.

Най-често срещаните **техники ръководство** са:

- Управление с идеи: лидерството е мисията изявление ориентирани;
- Управление чрез пробив: лидерство е ориентирана чрез преодоляване на резистентност;
- Управление чрез цели: лидерство чрез договаряне на цели;
- Управление чрез делегиране: лидерство чрез делегиране на задачи и отговорност;
- Управление по изключение: лидери се намеси при извънредни ситуации;
- Управление чрез система: лидерство, като система за контрол.

Особено предприемачи, които работят в сектора на занаятите или като цяло в МСП може да имате усещането, че те са валидни само с много решения, които трябва да бъдат направени. Това не трябва да бъде така, тъй като съвременните мениджъри не посочени в самостоятелен вид, но много скоро се отворят към заобикалящата ги среда. Те обменят информация с различни заинтересовани страни, да слушате внимателно тези UND отразява на техните мнения и становища. По този начин не само предприемачите получат лична сила, но и засили тяхната легитимност ("разрешението за експлоатация").

## РЕЗЮМЕ

Концепцията за "Устойчиво развитие" е от особено значение при планирането на устойчивото бъдеще на обществото и икономиката. Устойчивостта е считана за вземане на решение ориентация за бъдещето на изискванията глобалното развитие, което е приемливо за всички хора в дългосрочен план. Интегрираните цели на устойчивото развитие означават икономически просперитет, който има здрава околна среда и социална солидарност.

Устойчивото развитие и най-вече изисква от дружествата, управлявани в съответствие с устойчиво високи постижения ("устойчиво управление"), което означава, че фирмите интегрират балансиран икономически, екологични и социални аспекти на тяхната дейност и решения.

Фирмите, особено на много малки и средни предприятия плавателни съдове, са изправени пред редица нови предизвикателства, когато се ориентират към модела за устойчиво развитие. Много от тези предизвикателства могат да бъдат трансформирани в нови пазарни възможности, при условие, че подходящи "управленски умения" са разработени и правото на структурите за управление са определени в началото на деня.

Управленски умения включват разработване на стратегически и оперативни елементи. Стратегически елементи включват дискусия за "ценности", с подходящ "корпоративна визия" и подходяща "дружество модел" или "мисията", изчисляването на "фирмена стратегия" и изграждането на съответната "структура на компанията. Важни елементи действие означава приемане на "изпълнение на програмата", прилагането на "заинтересованите страни за управление и проучване на тема:" иновациите ". Други важни елементи са "умения и предприемачески способности лидерство" ("стил на управление" и "техники за лидерство").

Един от основните проблеми за компаниите и на плавателни съдове в модерния икономически живот е: Как екологични и социални цели са интегрирани ефективно в управленските процеси и как те могат да се разглеждат като възможни икономически ползи?

Следните модул 1 смята този въпрос и се занимава с най-важните елементи под заглавие "Общи управленски умения".

## РЕЧНИК

**Програма 21:** през юни 1992 представители на 179 страни се срещнаха на конференция на ООН за околната среда и развитието в Рио де Жанейро. Важен резултат от срещата на върха на земята е "Дневен ред 21" - план-график за положително се вози в 21-ви век. В "Дневен ред 21" е "водеща идея" Мисли глобално - действай локално "става ясно, че устойчиво развитие може да се постигне единствено чрез световен план за действие. В резултат на това се крие в ръководството на отделните държави за прилагане на "Дневен ред 21" съдържа и цели под формата на стратегия, адаптирани към националните особености и изисквания.

**Корпоративна мисия:** Мисията изразява самостоятелно на компанията-образ и си ориентация, както и да посочва действителното му съществуване. Той също така изразява основната природа, норми, ценности и идеали на една компания. Вследствие на мисията служи като рамка за ориентация вътрешно и външно.

**Лидерски стил:** Формиране на отношения и / или на социално-емоционална климат между тези, водещи и такива, които са довели, отношение, т.е. основният подход и предпочитания в стил на управление, степен на взаимно влияние.

**Лидерство техники:** Бетон правила за формиране на лидерски поведение, инструменти за определяне на поведението.

**Заинтересованите страни:** Всеки бизнес има заинтересовани групи, които се интересуват от икономическия успех на компанията, както и в начина си на правене на бизнес. Освен това собствениците на дружеството, от следните групи се считат за заинтересовани страни: служители, клиенти, доставчици, държавата и обществото, както и всички други групи от хора, които по някакъв начин засегнати от или свързани с компанията.

**Стратегия:** стратегия е ориентирана към бъдещето програма за действие, който служи за укрепване на уникалност и по този начин на дружеството по отношение на конкурентоспособността. Стратегическо бизнес планиране за развитието на такъв иск, или работа с програмата.

**Устойчивост на управление:** устойчивостта на управлението на стойки на фирмена култура, които солидно баланси икономически успех, въздействието върху околната среда, както и отношенията на бизнеса ще са с неговата социална среда в дългосрочен план.

**Устойчиво развитие:** устойчиво развитие е развитие, което отговаря на нуждите на настоящето, без да рискуват, че бъдещите поколения не са в състояние да отговорят на техните нужди (Световната комисия по околна среда и развитие, 1987 г.).

**Стойност:** Стойностите влияние няколко бизнес дейности. Те са мотивационни енергия за всички по-щите, помощ при вземането на решения и да предоставят ориентация по време на криза и конфликти. Компании със силна ориентация стойност доведе до по-висока производителност и по-големите лоялност от своя персонал, което води до увеличаване на идентичност и ангажираност, както и намаляване на персонала на колебание и болнични.

**Визия:** Фирмата визия описва картината, че компанията е на дългосрочно бъдещето си и това, което го прави уникален и отличителен. Vision е повече за това къде предприятието иска да е и за какво може да стане, а не "това, което вече е". Тя може да бъде посочено в условията на идеална вместо практически, въпреки че трябва да са логични и постижими, ако иска да бъде ефективен.