**1. Содержание и понятие менеджмент. Менеджмент и управление**

**1.)**

Проведение в России радикальной экономической реформы, направленной на формирование рын. модели хозяйствования способствовало распространению в рос-ом обществе множеству понятий, давно известных странах с развитой экономикой, но не использующих у нас не в науке не в практической деятельности. Одним из таких понятий является менеджмент.

**2)**

Менеджмент – это профессионально осуществляемое направление любой хоз деятельностью организации (фирмы, учреждения, предприятия) в рыночных условиях , направленной на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности людей, по организации достижения системы целей принимаемые и реализованные с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Менеджмент – это управление деловой организацией, функционирующей в условиях рын отношений, состоящие в планирование ее деятельности, ее организованности, мотивации персонала, учете и анализе, контроле и оперативном регулировании, обеспечение ее выживания и получение максимально возможного в данных условиях объема прибыли.

Менеджмент – умение добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Наиб важные подходами к пониманию сущности менеджмента являются: процесс, как наука и искусство, орган (аппарат управления), категория людей (самая распространенная), функция (вид деятельности).

Т.о мен-т это сложный многогранный процесс связанный со взаимодействием трех начал: 1. научного подхода ( необходим, т.к каждая управляющая система (организация в целом или отделы, службы) имеет свойство, в целях, изменяющихся параметров, для описания которых необходим анализ, прогнозирование, принятие решений и т.д.) 2. опыта (Менеджеры являются носителями ценной информации о проведении экспериментах в области практической деятельности организации, а также имеют опыт работы в различных уникальных ситуациях) 3. искусства (проявл в творческом отношении к делу, способности руководить, к анализу, оценке и синтезу, принятию эффективных решений).

**3)**

Не смотря на то, что значение русского слова «управление» и англ «менед-т» близки их нельзя трактовать одинаково. При их использовании следует учитывать макро и микро подходы и принципы и методы хозяйствования. Термин «управление» шире термина «мен-т», т.к. применяется к различным видам и сферам деятельности (управление государством). А термин «Мен-т»применяется к управлению соц. Эконом процессами на уровне организации, действующих в рыночных условиях. Понятие управление используется в условиях плановой экономики, а мен-т в условиях рыночной.

**4)**

Мен-т как тип рын управления имеет следующие отлич черты:

1 ориентация на человека. В плановой экономике сущ приоритет общественного над личным, а в соврем условиях человек это главная ценность организации, следовательно необходимо так вести внутреннюю политику организации, чтобы создавать ему оптимальные условия для творческой активности, самостоятельности, предприимчивости

2. ориентация на потребителя

3 полная ориентация на рынок. Соврем мен-р должен заниматься не только текущим управлением, но и стратегическим (на перспективу)

4постоянное совершенствование менед организации.

**2. Цели, задачи, принципы мен-та**

**5)**

Конечной целью мен-та явл обеспечение прибыльности в деятельности организации, в соотв с этим выделяют след задачи:

1 переход к использованию работников обладающих высокой квалификацией

2 стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучшей системы труда и установление высокой з/п.

3 постоянный контроль за эффективностью деятельности организации

4 определение конкретных целей развития организации

5 разработка стратегии развития организации

6 определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

**6)**

Принципы мен-та это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций

1 оптимальное сочетание централизации и и децентрализации в управлении

2 умении использовать единоначалие и коллегиальность управления.

3 принцип плановости

4 принцип сочетание прав, обязанностей и ответственности

5 принцип мотивации

6 принцип демократизации управления

**3. Роли и функции мен-ра в организации. Классификация мен-в**

**7)**

Мен-р это человек занимающийся постоянно управленческой деятельности наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рын условиях.

К особенностям управления труда мен-ра относят:

- особый предмет – информация, по которой они принимают различные решения.

- результат деятельности мене-в оценивается при достижении поставленной цели

Функции:

1 стратегическая, 2 Экспертно-инновационная(мен-р д.б новатором) 3 административная (контрольная подфункция, организационная, направляющая, кадровая, стимулирующая) 4 Коммуникационная, 5 социальная.

**8)**

Г. Микцберг выделил и написал 10 ролей.

1 группа: Межличностные роли руководителя (гл руководитель, лидер, связующее звено)

2 группа: информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель)

3 группа Роли связанные с принятием решений (председатель, устраняющий нарушения, распределители ресурсов, ведущие переговоры)

**11)**

Классификация мен-в

1) по месту в системе управления

- Мен-р низшего звена составляет наиб многочисленную группу руководителей в организации (мастера, бригадиры) их работа связана с решением оперативных и тактических задач. Характеризуется разнообразием выполнения действий короткими сроками выполнения принятых решений.

- мен-р среднего звена (нач отделов, директора, филиалов, начальники цехов) контролирование мен-в низшего звена. Характер их деятельности определяется содержанием работы возглавляемыми ими подразделениями. В основном они решают тактические задач, но могут принимать участие в решениях стратегических задач.

- мен-р высшего звена. Самая малочисленная категория (директора, замы). Они определяют общее направление развития и функционирование в организации в целом и принимают ключевые решения относительно текущих дел и будущее организации.

2) по сфере деятельности в системе управления

- линейный мен-р действует на основе принципа единоначалия и отвечает за развитие организации в целом.

- функциональный мен-р отвечает за определенную сферу в системе управления и возглавляет функциональные подразделения объекта (Мен-р по персоналу, маркетингу).

**4. внешняя и внутренняя среда организации**

**12)**

Внешняя среда организации – все что находится за пределами организации и не является сферой непосредственного воздействия со стороны его Мен-ра. Выделяют внешнюю среду прямого воздействия и косвенного, которая не оказывает влияния на текущую деятельность (политические, экономические, социальные, культурные, правовые факторы)

Внутренняя среда организации – ситуационные факторы внутри организации, мен-р в основном является результат управления деятельности: цели, ресурсы, структура, организационная культура.

**5 Эволюция управленческой мысли**

**13)**

История развития и управления насчитывает 7 т. лет и 5 управленческих революций.

1) 5-ое тыс. до н.э. связанное с зарождением письменности в древнем Шумере. Это привело к образованию слоя «жильцов бизмесменов» связанные с торговыми операциями, ведущие деловую перспективу. Ее назвали религиозно коммерческая

2) 1790-1750г. до н.э. Была связана с деятельностью Вавилонского царя Хамураппи , издавшего свод законов управлением государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными группами населения. Этим законом вводился светский стиль управления, усиливался на контроль и ответственность за выполнение работ. Ее называли светско-административной.

3) 600 гг до н. э. Производственно строительная. Она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностиь в сфере производства и строительства.

4) 17-18 вв. связанное с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Ее результатом становится отделение управления от собственности и происходит зарождение профессионального управления Называли ее капиталистическое.

5) кон 19 нач 20 в. Бюрократическая Результат:

- формирование культурных иерархических структур;

- разделение управляющего труда;

- введение норм и стандартов;

- установление должностных обязанностей и ответственности мен-в.

Основное развитие мен-т получил в 20 в., когда появилось и развивались 4 школы менеджмента.

**6 Школы менеджмента**

**15)**

**Школа научного управления (1885-1920).**  Вклад школы в развитие мен-та:

1 использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.

2 отбор работников, подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения.

3 систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

4 отделения планирования и обдумывания от самой работы

Представители: Ф. Тейлер, Ф. и Л. Гилберт, Г. Форд.

**Ф Тейлер** (1856-1915) Основной труд в 1911 г. «Принципы научного управления». Суть его метода заключается в анализе трудового процесса, разделение его на отдельные операции и приемы в выборе наилучшего способа выполнение операций всего трудового процесса в смысле минимизации времени.

**16)**

**Административная (классическая) школа (1920-1950)**. Вклад школы в развитие мен-та:

1 развитие принципов управления

2 описание функций управления

3 систематизированный подход к управлению всей организацией.

**А Файоль** (1841-1925) В 1916 г. написана книга «Общее и промышленное управление».Он выделял 6 основных видов деятельности любой организации: Техническая деятельность (производство), Коммерческая деятельность, Финансовая деятельность, Деятельность безопасности, Деятельность по анализу, учету, статистике, Управление.

Заслуга Файоля в том, что он выделил управление, как особый вид деятельности и определил, что она включает в себя 5 одинаковых функций: планирование, организацию, распорядительство, координацию, контроль.

Файоль разработал 14 принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления и всей деятельности компании: 1- разделение труда. 2- ответственность. 3- дисциплина. 4- единоначалие. 5- единство действий. 6- подчиненность личностных интересов. 7- вознаграждение персонала. 8 – централизация. 9 – скалярная цепь (цепь начальников) 10 – порядок. 11 – справедливость . 12 – стабильность персонала 13- инициатива. 14 – корпоративный дух.

**17)**

**Школа человеческих отношений (поведенческих наук) (1930-1950); (1950-по настоящее время).** Вклад:

1 Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2 применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организацией, таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с потенциалом.

Направление человеческих отношений: Э. Мейо, М, П. Фоллет, Г. Мюнстерберг.

**Э Майо** (1880-1949)- социолог, являющийся профессором гамбургского университета. Основу концепций Мейо заложил хуторские эксперименты в ряде американских компаний. Задача экспериментов состояла в определении влияния труда работников ряда факторов: освещенность продолжительность.

Труду Мейо (1933) «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» и (1945) «Социальные проблемы индустриальной цивилизации».

Выводы после экспериментов:

1 человек существо социальное. Ему необходимо работать в группе.

2 руководители должны ориентироваться на людей, а не на производство.

3 В группах необходима интеграция и создание соответствующего психологического климата.

**М. П. Толлет (1868-1933**) Она считала:

1для успешного управления мене-р должен отказаться от формального взаимодействия с рабочими, быть лидером призванным ими, а не опирающийся на должностную власть.

2 Мен-р должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация

3 Исследовать категории власти, авторитет и проблемы конфликтов.

С конца 50-х годов 20 в. Школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук – бихевиоризм. Главным положением которой являлись не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук.

Представители: Д. Мак Грегор, К Арджирес, У. Оуги

**Д. Мак Грегор** (1906-1966) – концепция основана на 2-х теориях: ТЕОРИЯ X, ТЕОРИЯ Y. В соответствии с его ториями существовали 2 типа управления, отражающие 2 типа работников.

Теория X:

1 обычный человек не любит работать и старается его избегать.

2 т.к. человек не любить работать, его необходимо заставить и контролировать для достижения цели организации.

3 обычный человек предпочитает, чтобы им управляли, стараясь не брать на себя ответственность, имеет низкие амбиции и предпочитает находится в безопасной ситуации.

Таким образом теория X воплощает авторитарный (жесткий ) стиль управления, характеризуется централизацией власти и жестким контролем.

Теория Y:

1 для человека работать также естественно, как и отдыхать.

2 ответственность и обязательства по отношениям к целям организации зависят от вознаграждений полученные за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является удовлетворение потребностей в самовыражении.

3 обычный человек готов не только брать н7а себя ответственность, но и даже стремиться к этому.

Теория Y представляет собой демократический стиль управления и предполагает делегирование полномочий, улучшений взаимоотношений в коллективе, учитывая мотивацию исполнений и психологические потребности.

В 80-гг. 20 в. У. Оуги выдвинул Теорию Z и Теорию А в которой предполагалось учет научных особенностей при управлении организацией. Теория Z (Японская модель управления):

1 долгосрочный найм кадров

2 групповое принятие решений

3 коллективная ответственность

4 медленная оценка кадров, их умеренное продвижение.

5 неформальный контроль четкими и формализованными методами.

6 всесторонняя забота о работниках

7 неспециализированная карьера.

Теория А (американская модель):

1 краткосрочный найм

2 индивидуальное принятие решений

3 индивидуальная ответственность

4 быстрое должностное продвижение

5 специфический путь повышения квалификации и специализированная карьера

6 жесткий формализованный контроль

7 внимание к человека, как к исполнителю.

**18)**

**Школа науки управления (количественная школа)** 1950 по настоящее время. Вклад:

1 углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применения модели

2 развитие количественных методов в помощь руководителям принимаемым решения в сложных ситуациях.

3 применение в процессе разработки управленческих решений экономико-математического моделирования, исследования операций и связанные с ними области знаний.

Представители: Р. Акофф, С. Бир.

В данной школе различают 2 основных направления:

1 рассмотрение организации, как социальной системы с использованием ситуационного, системного и процессного подходов.

2 исследование проблем управления на основе системного анализа включающих применение материальных методов и ЭВМ.

**30)**

**Сущность понятий: планир-е, стратегия, тактика, стратегич. и текущее планир-е. Отличие стратегич. и долгосроч. планир-я.** Планир-е явл. одной из осн. ф-ий менедж-та. Оно бывает текущим и перспективным. Стратегия – это генер. программа действий организаций, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсов и последовательность шагов для обеспечения осущ-я миссии и достиж-я стратегич. целей организации. Тактика – краткосроч. планы организ-ии. Стратегич. планир-е – повторяющийся процесс определения деления стратегич. целей развития организ-ии, разработки стратегии по достиж-ю поставл-х целей и распред-я необх-х для этого рес-ов. Тактич. (текущ.) планир-е – принятие решения о том, как д. б. распределены рес-сы организ-ии для достиж-я стратегич. целей. Разница между стратегич. и тактич. планир-ем – разница между целями и средствами. Процесс перспектив. планир-я деят-ти вкл. в себя долгосроч. и стратегич. планир-е. Долгосроч. планир-е основано на том, что построение планов осущ-ся от прошдого к будущему. При этом все прошлые закономер-ти и структур. хар-ки перенос-ся на будущее развитие. Отличием стратегич. планир-я явл. построение планов от будущего к настоящему. Важное место в нем отводится анализу перспектив организ-ии, задачей которого явл. выяснение тех тенденций, опасностей, к-ые способны изменить уже сложившиеся тенденции.

**31)**

**Общая хар-ка процесса стратегич. планир-я.** Стратегич. планир-е – повторяющийся процесс определения деления стратегич. целей развития организ-ии, разработки стратегии по достиж-ю поставл-х целей и распред-я необх-х для этого рес-ов. Процесс стратег. планир-я можно представить в след. виде: 1) Миссия; 2) Цели организации; 3) Анализ внеш. среды; 4) Анализ сильных и слабых сторон организ-ии; 5) Анализ стратегич. альтернатив; 6) Выбор стратегии; 7) Управл-е реализацией стратегии; 8) Оценка стратегии. Процесс стратегич. планир-я достаточно сложен на практике, т. к. вследствие наличия обрат. связей между этапами работа над каждым из них может повторятся по неск-ко раз. Кроме того, сложность данного процесса опред-ся содержание каждого этапа, требующего проведения большого объема работ.

**Этапы процесса стратегич. планир-я.**

**33)**

1. **Миссия –** осн. общая цель организ-ии, четко выраженная причина ее существования. В качестве миссии не принято указ-ть получение прибыли, т. к. это может существ-но ограничить спектр рассматриваемых путей и направлений развития. Миссии, ориентированные только на получение прибыли не дают возм-ти отличить одну организ-ю от др. Миссия должна постоянно обновляться в соотв-ии с требованиями рынка, т. к. устаревшая миссия ослабляет позиции в конкурентной борьбе. При разработке миссии необходимо руководствоваться след. принципами: 1. Миссия д. б. сформулирована просто и четко, в удобной для восприятия своими сотрудниками и потребителями форме. 2. Миссия д. б. нацелена на удовлетворение потребностей, интересов и запросов потребителей. 3. Миссия должна содержать четкие сведения о выпускаемых товарах и их преимуществах.

**32), 34)**

**2) Цели организ-ии** выбир-ся для осущ-я ее миссии. Миссия образует фундамент для разраб-ки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим функциональным подсистемам организ-ии: маркетинг, производство, финансы, персонал, менеджмент. Цели должны отвечать след. требованиям: 1 Достижимость и реалистичность целей. 2 Цели д. б. понятны для исполнителя. 3 д. б. измеримыми. 4 Должны иметь сроки исполнения. 5 Цель должна мотивировать действия исполнителя в правильном направлении. 6 Цель д. б. формулируема и формализуема. 7 Цели индивидов, групп, организ-ий в целом д. б. совместимы. 8 Эффективные цели д. б. возможными для проверки и корректировки. 9 Эффективность цели во многом опред-ся наличием системы обратной связи. Классиф-ию целей м. осущ-ть по след. признакам: 1) по степени важности для организ-ии: стратегич. и тактич. 2) по периоду времени, необходимому для реализ-ии целей: долгосроч., среднеср., краткоср. 3) по содержанию: технологич., экономич., производств., административ., маркетинговые, научно-технич., социальные. 4) по форме выражения цели: цели, характеризующие колич. показателями и качественными. На основе целей организ-я формирует задачи, к-ые д. б. решены в процессе их достижения. Для систематизации всего многообразия целей использ-ют «дерево целей»: Миссия, I – общие цели, II – специфич. цели, III – задачи исполнителям.

**35)**

**3)** **Анализ внеш среды организ-ии.** Внеш. среда организ-ии играет осн. роль при формиров-ии стратегии, к-ая фактически явл. крупномасштабным планом взаимодействия организ-ии с внеш. средой. Анализ внеш. среды позволяет своевременно спрогнозир-ть появление угроз и возможностей разработать ситуационные планы на случай возник-я непредвиденных обстоятельств, а также разраб-ть стратегию, к-ая позволяет достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Анализ внеш. среды проводится по след. направлениям: экономич. факторы, политич., рыночные, технологич., фактор конкуренции, международные. **4) Анализ внутр. среды** (сильных и слабых сторон). Этот анализ осущ-ся в след. областях: 1) кадры (управленч. персонал, квалификация сотрудников, кадровая политика). 2) организ-ия общего управления – организац. структура, престиж и имидж. 3) производство – стоимость сырья и его доступность, эффектив-ть мощностей и их загруженность, разработка инноваций. 3) маркетинг – ассортимент продукции, доля рынка, маркетинговые исследов-я. 4) финансы – возмож-ть получения долгоср. и краткоср. капиталов. На практике анализ внеш. и внутр. среды проводится совместно с исп-ем метода «SWOT». Он явл. широко признанным подходом, позволяющим произвести изучение внеш. и внутр. среды, установить связи между ними, к-ые м. б. использ-ны для формиров-я стратегии.

**36)**

**5) Анализ стратегич. альтернатив.** Перед совр. организ-ми обычно стоит 4 осн. стратегич. альтернативы: 1 ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Данную стратегию применяют больш-во организ-ий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Для нее харак-но установл-е целей от достигнутого и корректировка их с учетом нынешней ситуации. Наиб. простой и наименее рискованный способ действий. 2 РОСТ. Данная стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Хаар-но: установл-е ежегод-го значит. превышения уровня развития над уровнем предыдущ. года. 3 СОКРАЩЕНИЕ. Хар-но: установл-е целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К ней прибегают в том случае, когда показатели деят-ти приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Сущ. неск-ко вариантов этой стратегии: ликвидация, «отсечение лишнего», сокращение и переориентация. 4 СТРАТЕГИЯ СОЧЕТАНИЯ (комбинированная стратегия). Ее придерж-ся организ-ии, к-ые активно функционируют в неск-их отраслях. Она создает в себе признаки как стратегии роста, так и сокращения. **6) Выбор стратегии.** Целью явл. выборстратегич. альтернативы,к-ая максимум повысит долгосроч. эффективность организ-ии. Прежде чем сделать выбор стратегии, необх-мо провести анализ стратегич. исходных позиций, к-ую можно осущ-ть при помощи БКГ (Бостанской консультац-ой группы). Матрица БКГ – это 2-х мерная матрица, в к-ой объект стратегич. планир-я располаг-ся по вертикали относит-но перспектив развития рынка, а по горизонтали относит-но собств. конкурентоспос-ти. Стратегич. выбор д. б. определенным и однозначным, на него могу влиять след. факторы: фактор времени, риск, промыш. стратегии, реакция на акционеров.

**38)**

**7) Управл-е реализацией стратегии.** Стратег. планир-е приобретает смысл только тогда, когда он реализ-ся. Для того, чтобы контрол-ть реализ-ю стратегии и быть уверенным в достижении поставл. целей, менеджерами д. б. разработаны различ. планы, проекты. В совр. организ-ях должны разраб-ся след. группы взаимосвяз-х планов: стратегич. план, планы развития организ-и (от 1-3), тактич. планы (бизнес-план, финансовый), программы, проекты, носящие целевой хар-р. **8) Оценка стратегии.** Проводится путем сравнения рез-тов работы с целями. В процессе оценки стратегии исп-ют ряд колич. (доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности, текучесть кадров) и качеств. (способность привлечь высоко квалиф-ых менеджеров, углубление знания рынка, сниж-е кол-ва опасностей) критериев.

**А 4 вопрос в электронном виде!**

**Сущность и содержание полномочий. Виды полномочий.**

**39), 40)**

*Организация как процесс* представляет собой функцию, суть которой состоит в системной координации множества задач и формальных взаимоотношений людей их выполняющих.

*Функцию орг-и следует рассматривать в 2-х аспектах*:

1.как взаимоотношение полномочий, которые связывают высшее руководство с низовыми уровнями работающих и обеспеч-т возможность распределения и координацию задач.

2.как формирование организационной структуры, т.е деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегией.

*Полномочия* – ограничение правом распоряжаться ресурсами и определять действия работников орг-и.

*Делегирование полномочий -* средства, с помощью которого руководство распределяет среди работников организации множество задач и работ, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Эффективное распределение полномочий явл-ся задачей высшего руководства.

Делегирование полномочий в организациях связано с 2-мя важнейшими принципами управления:

- *принципом единоначалия;*

*- принципом управляемости.*

*Виды управленческих полномочий*

1. *Распорядительные.* Их обладатели имеют право принимать решения обязательные для исполнения теми, кого они касаются (руководителей).

Эти полномочия бывают:

- линейными;

-функциональными.

2. *Рекомендательные*. Их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руковод-м или исполн-м каким образом лучше всего решать этот или иной вопрос.(обладают ими разного рода специалисты, консультанты, референты)

3*. Контрольно-отчетные.* Предоставляют возможность их носителям в официально установленных рамках осущ. проверку деят-и руковод-й и исполн-й, требовать от них предоставления обяз-й инф-и, осущест-ть ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собств-и выводами в соотв-ие инстанции (аудиторы, ревизоры)

4. *Координационные*. Связаны с выработкой и координацией решения (Координационные советы, комитеты, комиссии, которые могут созд-ся на постоянной или временной основе)

5. *Согласительные.* Их обладатели в обязательном порядке высказывают в пределах компетенций свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных полномочий.

5.1 Предостерегающие полномочия (Юрист)

5.2Блокирующие полномочия (Глав.бух)

Делегирование задач и полномочий порождает в организации проблемы распределения ответственности.

Ответственность- обязательство работника выполнить задачи, присущие занимаемой им должности и отвечать за результаты своей деятельности.

Ответственность в отличае от полномочий не делегируется.

**Понятие организационной структуры. Этапы формирования организационных структур**

**41)**

Под организационной структурой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры могут являться отд.работники, службы, отделы и др. звенья, а отношения м/у ними поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям .

Горизонтальные связи носят характер согласования и явл.одноуровневыми.

Вертикальные – связи подчинения и необходимость в них возникает при иерархичном управлении,т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Решение о выборе организационной структуры принимается в основном менеджерами высшего звена. Их задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, к-я лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также влияющим на нее внешн и внутр факторам.

Организационная структура обычно строится сверху вниз, поэтому процесс ее формирования вкл. след. этапы:

1. формирование общей структурной схемы
2. разработка состава осн.подразделений орг-и и связей м/у ними
3. регламентация организационной структуры

**Типы и виды организационных структур**

**42)**

В современной теории и практике менеджмента выдел 2 типа организ-х структур:

1. Бюрократическая (в нач 20в)

2. Органическая (в 60-х г 20в)

Бюрократической структуре характерны:

- рациональность

- ответственность

- иерархичность

Бюрократические структуры особенно эффективны в крупных организациях, в которых необходимо обеспечить слаженную и четкую работу большого количества людей, раб-х на единую цель.

Органические структуры возникли как антипод бюрократическим.

Принципиальные отличия

1.Высокая гибкость

2. меньшая связ-ть правилами и нормами

3. использование в качестве базы групповой организации труда.

**43)**

Виды бюрократических организационных структур.

1. *линейная* - достаточно простая структура, в которой в наибольшей степени осущ-ся принцип единоначалия, т.е. руководители низовой категории непосредственно подчинены руководителю высокого уровня и связываются вышестоящей системой только ч/з него.

2.*функциональная* – в ее основе лежит принцип полноправного распорядительства, когда каждый руководитель имеет право давать указания по вопрсам входящих в его компетенцию.

3.*линейно-функциональная* – самый распространенный вид структур. Ее основу составляют «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам орг-и.

По каждой подсистеме формируется иерархия служб «шахта», пронизывающая организацию сверху вниз.

4. *дивизиональная-*определенная самостоятельность на местах, общее руководство в центральном аппарате управления.

**44)**

Виды органических структур.

1.проектная – в рамках которой созд-ся спец-е подразделение (проектная команда, группа, работающая на временной основе)

2.матричная (двойственное подчинение)

3.бригадная структура.

**45), 46), 47)**

**Сущность мотивации и мот-го процесса. Виды мотивов.**

Мотивация – это сов-ть внеш. и внутр. движущих сил, к-е побуждают чел-ка к деятель-ти, задают границы и формы этой дея-ти и придают ей направленность ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивации лежат мотивы. Мотив, это то, что вызывает определенные действия у чел-ка. Мотив имеет персональный характер и зависит от многих факторов. Мотивы чел-ка включаются под влияние стимулов. В качестве которых могут выступать материальные предметы, дей-я других людей и др. Выдел-т эконом-е и неэкон-е мотивы дея-ти людей. Суть экон-х мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъяв-х к ним организацией получают определенные материальные выгоды повышающие их благосостояние. Экон-е мотивы м.б прямыми(разного рода денежный доход) и косвенными(облегчающими получение прямых:(дополнит-е свобод-е время, позволяющее заработать где-то еще),напр-р сокращ-й раб-й день, увелич-й отпуск, гибкий график работы. К неэкон-им относ-ся организац-е и моральные. Орган-ые мотивы вкл в себя мотивацию целями, привлеченные к участию в делах организации, обогащение труда. К моральным мотивам относ-ся личное и публичное признание, похвала и критика. В основе мотивации наряду с мотивами лежат потребности. Потреб-ть – это осознанное отсутствие чего- либо. Вызывающее побуждение

к действию.

Тесным образом с мотивацией связано вознаграждение, так как оно часто применяется для побуждения людей к эффективной деятельности. Вознаграждение это то, что чел-к считает для себя ценным. Вознаграждение бывает внутр-м(дает сама работа) и внеш-м (дается организацией). В современн-й теории и практике менед-та выдел-т след-е методы мотивации: 1) метод поощрения и наказания (пряника и кнута), 2) психологические методы мтотивации, к-е появились в связи с повышением роли человеческого фактора. Т.о процесс мотивации очень сложении и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации пытающиеся дать объяснение этому явлению и все теории можно разделить на 2 большие группы: содержательные и процессуальные.

**48)**

**Содержание теории мотивации**

Содержание теории мотивации делают основной акцепт на определение перечня и структуры потребностей. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В соответствии с данной теорией у людей сущес-ет 5 групп потребностей.

5 потребности самовыражения

4 потреб-ти признания и самоутверждения вторичные потребности

3 потре-ти принадлежности и и причастности

2 потр-ти безопасности

1 физиологические потребности первичные потребности

Все потр-ти располагаются в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды. Маслоу считал, что для человека приоритетные потр-ти более низких уровней и это сказывается на его мотивации.

Теория ERG (ССР) К. Альдерфера. Согласно данной теории у чел-ка существует 3 гр потребностей: 1 потре-ть существования 2 потр-ть связи 3 потр-ть роста.

Теория приоритетных потребностей Д. Мак Клелланда. Автор данной теории выдел-т 3 гр потреб-й: 1 потр-ть достижения 2 потр-ть участия 3 потр-ть властвования.

Однако, эти потребности приобретены чел-ком под влиянием жизненных обстоятельств опыта и обучения. Потреб-ть достижения: люди с высоким уровнем данной потребности предпочитают самостоятельно ставить свои цели, выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, что они могут сделать и чего достичь. Им сложно заниматься работой у кот-й нет ясного и быстро наступающего результата. Они много раюотают, но не любят делиться результатом работы с другими. Потр-ть соучастия: проявляется в виде стремления в дружеских отношениях с окружающими. Потр-ть властвовать: 1) состоит из тех, кто стремится к власти ради властности 2) группа людей – те люди которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. В отличие от двух предыдущих теорий третья группа потребностей в данной концепции не исключает друг друга и не расположены иерархически. Теория двух факторов Ф. Герцберга. Герцберг связал мотивацию с удовлетворенностью и неудовлет-ью работой, считая эти процессы абсолютно независимыми. Факторы влияющие на устранение неудовлетворенности Герцберг называет «гигиеническими» (факторами здоровья). А факторы влияющие на удовлетворенность он называл мотиваторами. К гигиенич-м факторам отн-ся: стиль руководства, политика администрации, условия работы, межличностные отношения, заработ. плата. А к мотиваторам Герцберг отнисил: труд. успехи, продвижение по службе, признание и одобрение результатов таботы, высокая степень ответственности за порученное дело, возможности творческого и делового роста. Т.о гигиени-е факторы связаны с окружающей средой, в к-й осуществ-ся работа, а мортиваторы с самим характером и сущностью работы.

**49)**

**Процессуальные теории мотивации**

Процесс теории основывается на том, что конкретно затрагивает чел-ю действительность.

**Теория ожиданий (В. Врум).** Сущность базируется на том, что нал-е активной потребности не явл-ся единственным необходимым условием мотивации человека. Согласно данной теории подчиненные работают наиболее продуктивно когда они уверены, что оправдаются их ожидания в 3 областях: 1) ожидание в отношении затрат труда – результатов, это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами 2) ожидание в отношении результатов – вознаграждений. Это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат. 3) валентность. Предполагая степень удовлетворения или неудовлет-я, возникающая в результате получения определенного вознаграждения. Затраты-результаты \* Результат, вознаграждение \* Валентность(W) = Мотивация. Разные люди обладают разными потребностями и конкретное вознаграждение они оценивают по - разному. Поэтому руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить их в соответствие. **Теория справедливости** **(равенства) (С. Адамс).** Основная идея данной теории состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то как были оценены его действия с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения, в зависимости от того, удовлетворен он сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует (изменяет) свое поведение.

Личное вознаграждение = Вознаграждение других

Личный вклад Вклад других

Сотрудников больше интересует не абсолютный уровень вознаграждения, а относительный по сравнению со своими коллегами. **Комплексная модель Портера-Лоулера.** Комплексная процессуальная теория мотивации вкл в себя элементы 2 предыдущих теорий. Авторы данной теории ввели 3 переменные, кот-е влияют на размер вознаграждения. 1-я – затраченные усилия; 2-я – личностные качества чел-ка и его способности; 3-я – осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то , что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют соответствующее суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответствующая их степень удовлетворения. Важнейший вывод из данной теории состоит в том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

**50)**

**Сущность, содержание контроля в современных условиях.**

Контроль выступает одним из главных инструментов вырабатываемой политике и принятия решений, обеспечение нормального функционирования организации и достижении ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и вопросах оперативного руководства.

В современных условиях контроль должен обеспечивать правильную оценку в реальных ситуациях и создавать предпосылки для внесения в корректив в запланированное показателями развития как отдельной подсистемой, так и всей организации.

Контроль как функция носит двойственный характер. **Контроль** – элемент каждой общей функции мен-та , а с другой стороны это самостоятельная функция.

Объектом контроля выступают организации, фирмы, а также происходящее в них процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено (государственные, ведомственные, частные организации, руководители).

Контроль входит в обязанности мене-в любого звена. Процедура контроля обычно выстраивается по цепочке подчинения. Функция контроля входит в круг обязанностей руководителя не подлежащей к делегированию.

Требования контроля.

1 К. д.б. всеохватовающем

2К. д.б. гибким

3Система контроля д.б. экономичной, чтобы выгоды приносимые контролем повышали затраты на его проведение.

4 эффективный контроль требует индивидуализированности.

5 Ориентированность контроля на человеческий фактор.

**51)**

**Основные виды контроля. Внешний и внутренний контроль.**

Выделяют 3 основных вида контроля:

1 предварительный

2 текущий

3 заключительный (итоговый)

**Предварительный** осуществляется по по фактическому началу работ и предоставляет предприятию нарушения установления правил ведения работ. Осуществляется в области: 1. человеческих ресурсов,2. материальных ресурсов, 3 финансовых ресурсов (бюджет, смета), 4 информационных ресурсов.

**Текущий** осуществляется в ходе проведения работ подчиненными и непосредственно начальником. Данный вид контроля не проводится одновременно с самим выполнением работы он базируется на измерении фактических резервов, полученных после проведения работы направленных на достижение желаемых целей.

**Заключительный контроль** проводится при завершении работы. Его целью является установление правильности, закономерности хозяйственных операций. Это контроль дает информацию для учета, если аналогичная работа будет повторяться в будущем.

**52)**

Кроме того контроль делится на внешний и внутренний.

Внешний контроль осуществляется руководством ли спец сотрудниками (контролеры, ревизоры). В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своими работами и ее результатом и вносят по мере необходимости корректировки своей деятельности (самоконтроль)

**53)**

этапы контроля

1. определяются параметры функционирования и развития организации

2. создается модель организации в которой отражаются потоки ресурсов и информации, места образования промежуточных и конечных ресурсов, а также где контроль должен осуществляться.

3.снятие информации о реально достигнутых результатах и сопоставление ее с существующими нормативами.

4. корректировка деятельности организации, т.е. в пересмотре планов модификации целей, совершенствования процесса управления.

**55)**

**Сущность и содержание коммуникаций. Виды коммуникаций.**

Коммуникация необходима для реализации любой из функций мен-та, именно по этому их называют связующими процессами. Коммуникация является важнейшим условием принятия обоснованного решения, играет огромную роль в межличностном отношении и формирует имидж организации.

Коммуникация это передача информации от одного субъекта к другому, причем субъектом коммуникации могут выступать как отдельные личности, так и группы и целые организации. Т.о коммуникация в организации представляет собой сложную многоуровневую систему, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и внешнее окружение.

Виды коммуникаций:

1 Внешняя. Коммуникация между организацией и ее внешней средой.

2 Внутренняя. Это информационное обеспечение осуществляющееся между элементами организации.

- межуровневые (вертикальные коммуникации). Они бывают 2-х вариантов. По нисходящей и по восходящей.

- горизонтальные коммуникации. Связывают равноправные элементы организации и необходимы для координации задач и действий подразделений и согласование выполнение работ.

- коммуникация «Руководитель-подчиненный». Выделяют как самостоятельный вид в силу их большинства в организации.

- Коммуникация «Руководитель-рабочая группа» позволяет мен-у значительно повысить эффективность действий группы.

- неформальные. Связанные с распространением слухов в организации. Это следствие недостатка информации. Если их много, то это свидетельствует о неблагополучии и неэффективности системы коммуникации. Особенностью неформальной коммуникации является большая скорость передачи информации, значительные объемы аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемого сообщения.

- невербальная. Это информация передаваемая без слов. Основными типами невербальной коммуникации является: движение (жесты, мимика), речь (качество голоса, грамотность), использование среды (дизайн помещения, мебели, освещенность, шум), время (ранний приход, опаздывание).

Невербальная коммуникация имеет бессознательную основу и свидетельствует о действиях эмоциях участников коммуникационного процесса.

**56)**

**Характеристика коммуникационного процесса. Коммуникационные барьеры.**

Основной целью любого коммуникационного процесса -это обеспечение понимания информации являющейся предметом обмена. В коммуникативном процессе выделяют элементы:

1) отправитель – это лицо, генерирующее идею или собирающее информацию.

2) сообщение - это информация закодированное с помощью символов.

3)канал – средство передачи информации.

4)получатель – лицо, которому предназначена информация и которая интересует ее.

Этапы коммуникационного процесса:

1 Формулировка идеи. На данном этапе отправитель решает какую важную идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Кроме этого отправитель должен четко определить, что именно должен понять получатель и на сколько эти идеи уместны и адекватны в конкретной ситуации.

2 кодирование и выбор канала. Прежде чем передать отправитель должен ее закодировать при помощи слов, интонации, тестов и т.д. Кодирование превращает идею в сообщен6ие. Отправитель должен выбрать канал совместный с типом символов использующих для кодировки.

По возможности каналов должно быть 2 и более в сочетании. Это ускоряет коммерческий процесс, но повышает его эффективность.

3 Передача. На данном этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю.

4 декодирование – это перевод символов в мысли получателя.

Не всегда, но в большинстве случаев в коммуникационных процессах нужна обратная связь. Она используется для повышения эффективности обмена информацией и представляет собой реакцию потребителя показывающее понята или не понята информация..

В любом коммуникативном процессе существуют определенные шумы. Шум – это все то, что искажает информацию.

Коммуникационные процессы в организации часто затрудняют следующие барьеры.: различие восприятий, невербальные преграды, не рациональная организационная структура, информационные перегрузки, искажение сообщений, плохая обратная связь, неумение слушать.

**60)**

**Роль решений в мен-те. Особенности управленческих решений.**

Принятие решений явл. составной частью любой управленческой функции и представляет собой центр вокруг которого вращается вся жизнедеятельность организации. В общедоступном понимании, решение – это выбор альтернативы. Любому поступку человека и действия коллектива предшествует принятое решение.

Отличительные особенности управленческих решений:

1) Цели. Субъект управления (менеджер или группа руководителей) принимают решение исходя не из собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

2) Последствия. Часный выбор человека сказывается на его собственной жизни. Менеджер, особенно высшего звена выбирает напрвление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников и его решения могут повлиять на жизнь многих людей.

3) Разделение труда. В частной жизни человек сам принимает решение и сам же их выполняет. В организации одни работники заняты принятием решений(менеджеры), а другие (исполнители) занимаются реализацией принятых решений.

4) Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организациями принятие решений – это более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Поэтому не все сотрудники, а только обладающие определенными проф. знаниями и навыками наделяются полномочиями самостоятельно принимать решения. Управленческое решение – это выбор альтернативы осуществленной руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленных на достижение цели организации.

**61)**

**Классификация управленческих решений.**

В современных организациях принимается большое количество решений. Классифицируют их по следующим признакам:

1) По содержанию:

- экономические

-организационные

- социальные

- технические и др.

2) По степени влияния на будущее организации:

- стратегические

- тактические

- оперативные

3) По продолжительности периода реализации:

- краткосрочные

- среднесрочные

- долгосрочные

4) По лицу принимающего решение:

- индивидуальные

- групповые

Преимущества индивидуальных решений:

1. для них характерен более высокий уровень творчества

2. они требуют меньше времени, т. к. не связаны с необходимостью промежуточных согласований.

Недостаток: они часто оказываются не верными.

Преимущества групповых решений:

1. более полное информационное обеспечение, т. к. привлекаются лица обладающие разными знаниями в отношении решаемой проблемы.

2. повышается ответственность и мотивация каждого сотрудника.

3. повышается степень вовлеченности работников в процесс реализации решений.

Недостатки:

1. более высокие затраты времени

2. групповые решения часто принимаются под давлением большинства или высоко поставленных людей

3. отсутствует четкая ответственность за принятие окончательных решений.

5) По степени уникальности:

- рутинные(нетворческие)

- уникальные(творческие)

6) По степени неопределенности:

- решение в условиях определенности

- решение в условиях риска

- решение в условиях неопределенности

7) По способу принятия решения:

- интуитивное. Выбор сделанный на основе ощущений.

- решение основанное на суждениях. Обусловлено знаниями и накопленным практическим опытом.

- рациональное. Не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

8) По степени структурированности проблемы:

- запрогромированные(высоко структурированные)

- незапрогромированнные(слабо структурированные)

9) По форме отражения:

- планы

- приказы

- прграмма

10) По количеству критериев выбора:

- однокритериальное

- многокритериальное

**62)**

**Процесс принятия решения**

Основным элементом каждого процесса принятия решения является проблема. Проблема – это несоответствие фактическому состоянию управляемого объекта желаемому или заданному. Главное , что должно волновать современного менеджера это не сам выбор альтернативы разрешение определенной управленческой прблемы. Для этого требуется не единичное решение, а определенная последовательность и их осуществление. Процесс принятия решения это цикличная последовательность действий субъекта управления направленная на разрешение проблем организации и заключающаяся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решений и организации его выполнения.

Этапы принятия решений:

1. анализ ситуации

2. идентификация проблемы

3. определение критерия выбора

4. разработка альтернатив

5. выбор лучшей альтернативы

6. согласование решения

7. управление реализацией

8. контроль и оценка результата

Представленная модель идеализирована, т.к. фактическая структура процесса принятия решений определяется ситуацией и решаемой проблемой.

1) Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. На данном этапе происходит восприятие организацией внешней и внутренней среды.

2) важный шаг на пути решения проблемы это ее полное определение. Выявление прблемы представляет собой сложную процедуру. В момент своего возникновения многие проблемы слабо структуированны, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представлений о затратах и эффекте связанном с каждым из вариантов. Доведение этих прблем до количественной определенности требует от руководителя не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

3) Прежде чем рассматривать варианты решения проблемы руководителю необходимо определить показатели по которым будет производиться сравнение альтернатив. Эти показатели и будут являться критерием выбора.

4) Разработка альтернатив. Решение может быть оптимальным, если выявлены все возможные альтернативные пути решения проблемы. Но на практике чаще всего ищут не оптимальный, а достаточно хороший.

5) Выбор наилучшей альтернативы. После разработки вариантов проблемы их необходимо оценить и проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимы критерии по которым их можно сравнивать. Учет фактора риска приводит к пересмотру понятий наилучших решений. Им явл не тот вариант, который максимизирует или минимизирует тот или иной показатель, а тот который обеспечивает его достижение с более высокой степенью вероятности.

6) Принятие управленческих решений в организации часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации.

7) Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Для этого необходимо определить весь комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам.

8) На данном этапе проводятся измерения и оценка последствий решения или сопоставление фактических ресурсов с теми, которые руководитель надеялся получить. Основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке, или принятия нового решения.

**63)**

**Модели и методы принятия решения.**

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений применяются различные научные методы их разработки и оптимизации.

1) экономико-математические методы

2) методы моделирования

3) экспертные методы(метод мозговой атаки)

4) метод построения прогнозного графа

5) матричные методы (методы прогнозирования)

6) имитационные(игровые и неигровые)

Наиболее распространены: метод моделирования и экспертный метод.

**Понятие власти. Типология власти.**

**67)**

Власть означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воли. Руководителю она позволяет распространяться действ-и подчин-х , направлять их в русло орг-и интересов, побуждать их эффект-о работать и предотвращать возникающие конфликты.

Власть в организации м.б. в 2-х формах:

- *формальная* (власть должности)- она обусловлена офиц. местом лица в организации и измеряется числом подчиненных обязаны подчиняться его распоряжениям или объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласия с др.

- *реальная* – власть должности так и авторитета, чаще всего она измеряется числом людей, которые добровольно готовы подчиняться этому лицу.

Власть может относиться как к отд.человеку, к группе, так и к организации в целом.

В зависимости от того на какие источники опирается власть выдел. след. ее типы:

1. экспертная – способность руководителя влиять на подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, умения и навыков, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний.

Экспертная связь жестко не связана с определенной должностью.

2. власть примера (эталонная) связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности и наличия у него харизмы.

Власть примера часто формируется по мере отождествленного подчинения себя вплоть до подражания ему во всем.

3.власть информации – базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умения использовать ее для влияния на подчиненных.

Полученная информация позволит ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

4. власть, основанная на вознаграждении. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации подчиненные прилагают те или иные усилия для выполнения указаний или распоряжений.

5. власть, основанная на принуждении. В основе лежит страх. Строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговора, штрафа и т.п.

6. власть ресурсов. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти, т.е. руководители особенно высшего звена м. сознательно создать дефицит ресурсов.

7. власть связи. Строится на способности человека воздействовать на др.людей ч/з воспринятую ими ассоциацию.

8. власть группового давления. Действие профсоюзов.

**Сущность лидерства, концепции лидерства**

**68)**

Власть в организации тесно связана с лидерством. Лидерство является одним из наиболее важных и эффективных механизмов реализации власти в группе.

Важнейшие различия м/у лидерством и властью относятся к совместимости целей.

Для существования власти необязательно требуется совместимость целей, а лидерство, чтобы реализоваться требует определенного соответствия м/у целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидеры бывают:

- формальные

- неформальные

Т.о. лидерство представляет собой сущ-й компонент деятельности менеджера, связ-ые с оказанием целенаправленного влияния на поведение отд-х лиц или целой группы.

Инструментами такого влияния могут выступать навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы.

Внимание к проблеме лидерства было впервые уделено бихевиористской школой. В теории и практике менеджмента выделяют 3 подхода к выделению факторов лидерства (3 группы концепции лидерства)

1. подход с позиции личных качеств (концепция лидерских качеств)
2. поведенческий подход к лидерству (концепция лидерского поведения)

В рамках данного подхода был проведен анализ и составлена классификация стилей руководства.

3. ситуационный подход к лидерству (ситуационная концепция). В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться различные способы руководства.(Фидлер, Танненбаун-Шмидт)

1. Содержание и понятие менеджмент. Мен-т и управление
2. Цели, задачи, принципы менеджмента.
3. Роли функции мен-ра в организации. Классификация мен-в.
4. Внешняя и внутренняя среда организации
5. Эволюция управленческой мысли
6. школы менеджмента
7. Управленческие идеи в России
8. опыт менеджмента за рубежом.
9. процессный подход. Классификация функций менеджмента
10. системный подход. Понятие системы управления, субъекта и объекта управления
11. Ситуационный подход
12. современные подходы в менеджменте
13. Сущность понятий планирование, стратегия, тактика, стратегическое и текущее планирование
14. Общая характеристика процесса стратегического планирования
15. Этапы процесса стратегического планирования
16. Особенности стратегического планирования в банковских структурах
17. Сущность и содержание полномочий. Виды полномочий.
18. понятие организационной структуры. Этапы формирования организационных структур.
19. типы и виды организационных структур.
20. Сущность мотивации и мотивационного процесса
21. Содержательные теории мотивации
22. процессуальные теории мотивации
23. Сущность и содержание контроля в современных условиях.
24. Основные виды контроля. Внешний и внутренний контроль.
25. Процесс контроля.
26. Сущность и содержание коммуникаций. Виды коммуникаций
27. характеристика коммуникационного процесса. Коммуникативные барьеры
28. Коммуникация сети. Коммуникация стиля
29. информационное обеспечение менеджмента.
30. Роль решений в менеджменте. Особенности управленческих решений.
31. Классификация управленческих решений.
32. Процесс принятия управленческих решений.
33. Модели и методы принятия решений.
34. Понятие власти. типология власти.
35. сущность лидерства. Концепции лидерства.