**Менеджмент**

1. Понятие менеджмента. Менеджер и предприниматель.

 Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их..Менеджмент – это

**- прикладная экономическая наука.**

**- деятельность по управлению ресурсами организации** - Особенности:

- умственный труд

- деятельность реализуется через подчиненных. Руководитель распределяет работу .

- предметом труда в менеджменты является информация, средством труда – организационная техника, результатом труда – управленческое решение.

Направления упр деятельности

Мы выполняем множество ролей, чем больше ролей тем мы более развиты как личность.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ роли по Минсбергу.:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Межличностные роли. | Информационные роли | Роли по принятию управленческих решений |
| Символическая роль руководителя глава организации | Получатель информации | Предприниматель |
| Лидер | Генератор информации | Распределитель ресурсов |
| Связующее звено с внешней средой | Передача информации сотрудникам | Роли по устранению нарушений |

**- это категория профессионально подготовленных управленцев**.- Формы менеджмента: - управление персоналом, финансовый менеджмент, риск – менеджмент, инновационный менеджмент, антикризисный менеджмент, стратегический менеджмент

 Все рассмотренные понимания термина не противоречат друг другу, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

 Менеджер – кто это? В соответствии со словарем менеджеры – это начальники, которые управляют подчиненными. Среди них - бригадиры, заведующие секторами и другие линейные руководители. Другой тип начальников – руководители предприятий и организаций, органов государственной власти и муниципального самоуправления. Их называют «топ-менеджерами» (от англ. *top-managers*) – высшими менеджерами. Между линейными менеджерами и топ-менеджерами обычно имеется среднее звено – начальники цехов, отделов, служб. Среднее звено командует линейными менеджерами и подчиняется топ-менеджерам. Особая роль топ-менеджеров состоит в том, что именно они принимают окончательные решения и определяют цели предприятия или организации. Остальные менеджеры выполняют их решения.  Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т.е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. У таких работников может не быть подчиненных. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

 В настоящее время менеджерами иногда называют и еще одну категорию работников, профессиональная деятельность которых состоит в постоянных контактах с людьми. Должности таких работников именуются, например, «офис-менеджер» или «менеджер торгового зала». Любой человек, за исключением младенцев и лежачих больных, вынужден управлять своими делами, планировать и распределять свое время. Рационально управлять своими делами - своей производственной деятельностью и своей жизнью в целом – основа успеха для любого из нас, т.е. каждый человек в определенной степени является менеджером. Из этого следует, что знание основ менеджмента полезно каждому.

 Однако термин «менеджер» обычно противопоставляется термину «исполнитель». Другими словами, в обычном словоупотреблении «менеджер» - это руководитель, у которого есть хотя бы один непосредственный подчиненный или которому делегирована часть полномочий вышестоящего руководителя.

 Менеджеры и предприниматели. Предпринимателями называют тех инициативных граждан, кто на свой страх и риск предпринимает какие-либо хозяйственные действия с целью получения прибыли.

 Каждый гражданин может заниматься предпринимательской деятельностью, причем используя различные юридические формы. Предприниматель принимает на себя все последствия своей деятельности, как прибыли, так и убытки. Предприниматель, который имеет наемных работников, очевидно, является топ-менеджером. Если же предприниматель работает в одиночку, назвать его менеджером можно только условно.

 Наемные менеджеры не являются предпринимателями, т.к. не отвечают своим имуществом за результаты деятельности.

 Обратимся теперь к промежуточной ситуации, когда менеджер является одним из собственников предприятия. Сложность положения менеджера заключается в необходимости действовать солидарно со своими совладельцами. Нет свободы маневра по сравнению с классическим предпринимателем – единоличным владельцем. Такой менеджер должен раздваиваться, играя сразу две роли – собственника и наемного управляющего. Например, как собственник он заинтересован в увеличении дивидендов и уменьшении фонда оплаты труда и фонда развития производства. А как управляющий он заинтересован в прямо противоположном – в уменьшении дивидендов, увеличении фонда развития производства (как организатор производства) и увеличении своей зарплаты (как наемный работник).

 Итак, с полным правом назвать предпринимателя менеджером, а менеджера - предпринимателем можно только тогда, когда речь идет об единоличном владельце предприятия, который сам им управляет и имеет наемных работников. В современных условиях такая ситуация достаточно редка и встречается в основном в малом бизнесе. Мир XXI века – это мир менеджеров и исполнителей, а не мир предпринимателей.

2. Особенности управления в новых экономических условиях.

Количественный подход в научном управлении . 1950-е годы

Суть – обеспечить оптимальное распределение органиченных ресурсов за счет разработки экономико – математических моделей в управлении.

Именно к 50 годам выявилась закономерность: сама организация существует в жесткой взаимосвязи с внешней средой, ресурсы ограничены и необходимо их оптимизировать. Используют для этого модели.

**Менеджмент на современном этапе**. Теория и практика управления продолжают развиваться. Укажем две «точки роста».

 Интенсивно ведутся работы по теории активных систем, согласно которой участники системы не просто реагируют на управляющие воздействия, но сами проявляют активностьМодель активной системы определяется заданием, в частности, множеств допустимых действий участников этой системы – управляющих органов и управляемых субъектов, их целевых функций и той информации, которой они обладают на момент принятия решений. При классификации задач управления в организационных системах естественно исходит из того, какая компонента управляемой системы целенаправленно меняется. Выделяют институциональное управление (изменение множеств допустимых действий), мотивационное управление (изменение целевых функций), информационное управление (изменение объемов информации, которую участники системы используют при принятии решений).

 В нашей стране бурно развивается теория и практика контроллинга. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование. Методы контроллинга – это методы информационно-аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации). В последние годы создано Общество контроллеров и журнал «Контроллинг», начата подготовка специалистов по контроллингу.

 Широко ведутся научные исследования по различным направлениям теории управления и менеджменту. Их центром является Институт проблем управления РАН. Интересные работы проводятся в различных организациях

З. История развития управленческой мысли: школа научного управления.

Школа научного менеджмента (1885-1920) наиболее тесно связана с именами Ф. У. Тейлора, Ф. и Л. Гилберт и Г. Гантта. Основателем её по праву считают американца Ф. У. Тейлора, который начал свои научные эксперименты по управлению производственными процессами в 1880 году. Основные черты научного подхода Тейлора опубликованы в 1903 году в докладе «Управление циклом». Главная цель научного менеджмента – обеспечить эффективность производства по формуле «вход - выход». Отсюда суть её состоит в том, что управляющая система в целом и каждый менеджер в отдельности несут ответственность за рациональное размещение и расходование ресурсов, а также за совершенствование всей производственной системы. Тейлор подчёркивал, что менеджеры несут ответственность за главные функции: определение задач каждому работнику; выбор работника, способного выполнить данную работу; мотивирование работника выполнять свои функции с высокой производительностью. Если менеджеры выполняют эти функции, то задача повышения эффективности и производительности труда считалась выполненной. Научный подход по управлению исходил из того, что на основании наблюдений, замеров и анализа трудовых операций можно усовершенствовать процессы ручного труда и выполнять их с большей эффективностью. Основной упор делается на принцип разделения труда по управлению от труда рабочих. При таком подходе управление рассматривалось как самостоятельная сфера деятельности, а рабочий сосредотачивался на том, что он способен сделать успешнее всего..

Немецкий социолог М. Вебер обосновал теоретические разработки Ф. Тейлора: если каждый служащий в аппарате управления будет чётко знать, что он должен делать, как он должен это делать, и будет исполнять всё точно по инструкции, то весь аппарат станет работать как хорошо заведённый часовой механизм. Теория Вебера является идеологией бюрократии. Бюрократия была свойственна практически всем формам автократического управления в древние, средние века и сохранилась до нашего времени. Бюрократия, в непредвзятом понимании её сущности, является довольно жизненной и мощной формой организации и имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительное главным образом связано с чёткой регламентацией основных функций, задач, обязанностей и полномочий не только каждого подразделения в структуре управления, но и каждого исполнителя, что, безусловно, придаёт процессу управления в целом большую согласованность и организованность. Отрицательные стороны бюрократии связаны с тем, что практически не оставляет пространства для творчества и свободы выбора в случае изменения ситуации. А ведь любой регламент, инструкция, положение ограничены, не отображают всего многообразия жизненных ситуаций. Документ устаревает, по существу, в момент, когда в его тексте ставится последняя точка. Это делает бюрократическую организацию менее гибкой и потому менее жизненной. Как это ни парадоксально, бюрократическая организация не только не повышает ответственность отдельно взятого чиновника, хотя расписывает все его обязанности, а, напротив, снижает его ответственность в конкретных ситуациях, позволяя «прятаться» за букву инструкции.

Супруги Гилберт: с помощью микрохронометров и кинокамеры описали 17 основных элементарных движений кисти руки. Это позволяет определить сколько, какие именно движения выполняются при определённых трудовых операциях и сколько времени занимает выполнение каждого движения и всей операции. Суть подхода состояла в том, чтобы свести трудовые операции к меньшему числу основных движений и исключить ненужные или бесполезные действия.

Утверждению научного менеджмента способствовал Г. Гантт. Низкую производительность труда рабочих он объяснял тем, что задачи и методы работы формулируются на основании старого опыта без необходимого научного обоснования того, что нужно делать. Различие между старым и новым подходами состояло в способах планирования и распределения задач, а также способах поощрения рабочих (работников) за их выполнение. Г. Гантт обновил систему постановки задач перед работниками и распределения поощрений за их выполнение. Если система Тейлора позволяла платить всем работникам сдельно одинаково, то по системе Г. Гантта работники могли заслужить премию в дополнение к сдельной оплате. Если им удавалось перевыполнить дневную норму. Этим подчеркивалась роль человеческого фактора в производстве. Стало ясно, что оплату работников необходимо привести в соответствие с её результатами не только с помощью дневной оплаты, но и сверхнормативными результатами с помощью премий.

Учение Ф. Тейлора, или, как его называют, «тейлоризм» - это:

. Создание научного фундамента, заменившего старые, традиционные, практически сложившиеся методы работы, научные исследования каждого её элемента;

. Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение;

. Сотрудничество между администрацией и рабочими для практического внедрения разработанной системы организации труда;

. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.  
4. История развития управленческой мысли: административная школа управления

Административная или функциональная школа управления (классическая школа).

Работы Ф. Тейлора и его последователей посвящены вопросам управления на его нижнем уровне, где происходит непосредственное соединение рабочей силы со средствами и предметами труда. Вопросами же управления на более высоком уровне уделялось мало внимания. Бурное развитие промышленности в первой четверти ХХ века дало толчок эволюции взглядов на проблемы управления и формированию нового подхода. Дальнейшее развитие теория управления получила в работе французского промышленника А. Файола и его последователей, создавших административную школу управления. Если сторонники научного менеджмента концентрировали основное внимание на вопросах управления процессом производства, то приверженцы административной школы старались определить общие характеристики и закономерности управления и создать на их основе универсальные принципы управления, которые могут повысить эффективность производства. Управление ими рассматривалось как единый процесс, состоящий из ряда функций, а процесс управления как сумма всех функций. В качестве основных функций А.Файол обосновал планирование, организацию, руководство, координацию и контроль, посредством которых осуществляется процесс управления.

В дальнейшем Л. Гулик и Л. Урвик более чётко разграничили и систематизировали эти функции. Они сформулировали принципы административного управления, которые практически не изменились до настоящего времени:

. Планирование – постановка подлежащих выполнению задач и указание способов их решения для достижения целей предприятия;

. Организация – создание формальной структуры для разделения управленческих работ между подразделениями, определения функций и координации их деятельности по достижению конкретной цели;

. Комплектование штата – подбор и подготовка кадров, создание необходимых условий для трудовой деятельности;

. Руководство – постоянная функция принятия решения и их оформление;

. Координация – обеспечение согласованности в работе всех подразделений предприятия, образующих единое целое;

. Отчётность – обеспечение информацией вышестоящих инстанций и собственной администрации о ходе работы посредством докладов и проверок;

. Составление бюджета – составление финансовых планов и контроль финансовой деятельности.

Наиболее важной частью управления А. Файол считал администрирование, которое основывается на 14 общих принципах: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направлений (целей), подчинённость личных интересов общим, вознаграждение персонала (оплата), оптимальная централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность кадров, инициатива, корпоративный дух. Эти принципы наряду с производственно-техническими учитывают и некоторые человеческие факторы.

Главная заслуга А. Файола , наряду с прочими, состоит в том, что он впервые высказал мысль о необходимости выделения вопросов организации и управления в самостоятельную теорию. Его исследования привели к разделению проблем управления на два направления:

1. Организация и управление непосредственно технологическими и трудовыми процессами (организация производства, организация и нормирование труда);

2. управление производственными системами (теория управления производством).

Интересен взгляд А. Файола на организационное планирование как на общую функцию управления, он отмечал трудности планирования в постоянно меняющихся условиях рынка. План должен вытекать не из возможного повторения прошлого периода, а из представления о неизбежных изменениях в будущем. Появляется понятие «неопределённости» как постоянной изменчивости условий, поведения. С 70-80х годов полный учёт и просчёт заранее, до мелочей становится малореальным, поэтому задача руководителя состоит в создании адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов, а менеджера – в реализации ограниченных системных подходов.

5. Школа человеческих отношений

Школы научного менеджмента и административного управления  
(функционального) управления формировались без должного учёта влияния человеческих отношений на эффективность деятельности в сфере производства и управления. Значение человеческого фактора в управлении ограничивалось такими аспектами как справедливая оплата труда, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений между работниками управления. Опыт показал, что расчленение процесса управления на ряд функций, которые в совокупности ориентировались на достижение цели управления, закрепление функций за соответствующими подразделениями и отдельными работниками само по себе ещё не вело к повышению производительности труда и не гарантировало достижения целей предприятия.

Роль человека в организации, его способность к самоорганизации, повышению эффективности труда за счёт внесения в него творческого начала или в результате улучшения психологического климата в организации привлекли внимание социологов и менеджеров. Серьёзные исследования этой проблемы ведутся с начала 1930-х годов. Объектом исследования и организационных практических изысканий, экспериментов стало поведение человека в организации, «человеческие отношения». С этим направлением связаны имена американских учёных социологов М. П. Фоллет и Э. Мэйо.

Было установлено, что отношения между людьми в трудовых коллективах нередко больше способствовали росту эффективности труда, чем чёткая организация труда и материальные стимулы. Мотивами к высокоэффективному труду являются не столько экономические интересы, как считали представители предыдущих управленческих школ, а удовлетворённость работников своим трудом, в основе которой лежит социально-психологический климат в коллективе.

В работах М. Фоллет впервые рассматривались такие вопросы как власть и авторитет, их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она изучала проблему конфликтов в коллективе, классифицируя их на доминирование, компромисс и интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций.  
Оригинально М. Фоллет определила управление как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

С 50-х годов переросла в школу поведенческих наук, развивающуюся и в настоящее время. С этим направлением связаны имена А. Маслоу, предложившего пирамиду мотивов поведения человека в организации, Р. Лайкерта, Д.  
Макгрегора, Ф. Грецберга, К. Арджирис. Свой подход к определению мотивов и соответствующего комплекса стимулов предложили сторонники так называемого бихевиористского (поведенческого) направления, в числе которых были названные авторы и др. Развитие социологии и психологии позволило подвести научную базу в изучение поведения людей в трудовых коллективах.

Как показал К. Арджирис, усиление давления и контроля со стороны руководителей для повышения производительности труда подчинённых порождает конфликт в системе управления и работниками и не способствует предотвращению низкой производительности труда, прогулов, текучести кадров, потери интереса к работе. Наоборот, по мнению Р. Лайкерта, разрешению конфликтов способствуют конструктивные взаимоотношения между членами коллектива, опыт и навыки регулирования отношений в коллективе и высокая степень взаимного доверия в коллективе. Взаимное доверие, уважение, благоприятные отношения в коллективе создают хороший морально- психологический климат, оказывающий существенное влияние на мотивацию работников к высокоэффективному труду.

Школа поведенческих наук сосредоточилась в основном на методах налаживания межличностных отношений в трудовых коллективах. Основной её целью было повышение эффективности организаций за счёт повышения эффективности использования их человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению производительности труда как отдельного работника, так и организации в целом. Как школа научного менеджмента и школа административного управления, так и поведенческая школа отстаивала свой путь как единственный и наилучший. Однако, как впоследствии доказала наука и практика управления, изменение содержания работы и участие работников в управлении предприятием оказывают положительное влияние лишь в некоторых производственных ситуациях и не на всех работников.

6. Современные подходы к менеджменту: процессный, системный и ситуационный.

**Процессный подход.** Концепция процессного подхода, рассматривающая управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, широко применяется и в настоящее время.Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, состоящий из серии непрерывных, взаимосвязанных действий. Каждое из этих действий само по себе является процессом. Их называют управленческими функциями.

Степень дробления процесса управления на функции зависит от принятого подхода к исследованию управления и существа решаемой задачи. Чаще всего указывают следующие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, т.е. небольшое число функций, которые применимы ко всем организациям. Американский менеджмент делит процесс управления на четыре первичные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции управления объединены между собой связующими процессами коммуникации и принятия решений. Функция руководства  
(лидерства) рассматривается как самостоятельная сфера деятельности в управлении.

Посредством планирования устанавливаются единые цели и координируются усилия всех членов организации по достижению этих целей. При этом должна быть обеспечена непрерывность процесса планирования по двум причинам. Во- первых, по достижению определённых целей организация ставит перед собой новые цели и, во-вторых, из-за постоянной неопределённости будущего в силу изменений окружающей среды и возможных ошибок, допущенных при первоначальном определении целей.

Функция организации состоит в создании некой структуры для эффективного распределения задач между работниками, которая должна обеспечить реализацию стратегии предприятия по достижению поставленных целей и выполнение планов во взаимодействии с окружающей средой.

Функция мотивации заключается в определении потребностей работника о обеспечении условий для удовлетворения этих потребностей через хорошую работу. При этом задача функции мотивации состоит в том, чтобы работающие выполняли работу в соответствии с планом и делегированными им обязанностями. Функция контроля рассматривается как процесс обеспечения условий для достижения целей организации. Основная задача- найти и устранить отклонения в работе по выполнению плана, прежде чем организации будет нанесён серьёзный ущерб.

Принятие решений – это выбор руководителем одного из альтернативных вариантов возможных действий, указывающих, что и как планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между людьми. Т.к. организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, функционирование зависит от качества коммуникаций. Процесс управления основан на реализации взаимозависимых функций управления посредством принятия решений и коммуникаций.

**Системный подход-** Системная методология в менеджменте получила своё признание и широкое распространение уже во второй половине ХХ века. Научно-технический прогресс, давший мощный толчок широкой автоматизации производственных процессов, стал оказывать своё революционизирующее воздействие и на процессы управления. Востребованной оказалась кибернетика – теория, объяснявшая многие закономерности авторегулирования в биологии, физике, технике. Открылись возможности применения этих закономерностей в теории и практике управления социально-экономическими организациями. В России это нашло применение вначале в проектировании автоматизированных систем управления (АСУ), а затем и в формировании системного подхода ко всем процессам организации и управления в социально-экономических структурах. Системный подход вошёл в современную теорию организации и управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе. Система, по определению многих авторов, - это совокупность взаимосвязанных элементов. Характерной особенностью такой совокупности является то, что её свойства как системы не сводится простой к сумме свойств, входящих в неё элементов.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше (ниже), чем сумма одноимённых результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы (орудия труда, станки, инструмент, предметы труда и пр.) будут взаимосвязаны между собой, т.е. как будет организована сама система. Н а выходе системы м.не получить ожидаемого продукта или получить его не в нужном количестве и не требуемого качестве. С другой стороны, при рациональном размещении всё тех же элементов в пространстве, организации чёткого взаимодействия во времени, правильном использовании профессиональной классификации людей, их индивидуальных способностей и возможности кооперации труда мы можем получить на выходе системы ожидаемый результат.

Особенность системного подхода состоит в том, что он не содержит набора каких-либо руководящих принципов. Системный подход говорит лишь о том, что организация состоит из большого числа взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с окружающей средой. Системный подход позволил определить, что организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой.

**Ситуационный подход**. Ситуационный подход внёс значительный вклад в теорию управления, раскрыв возможности прямого приложения теоретических положений к конкретным условиям и ситуациям. Он не является набором правил, это скорее способ мышления о проблемах организации и путях их решения. Ситуационный подход не отвергает достижения других подходов и школ управления. В нём сохранены основные концепции и подходы, которые применимы ко всем организациям. Но признавая, что общий процесс управления одинаков, ситуационный подход утверждает, что специфические приёмы, которые используются на практике для достижения целей предприятия. Ситуационный подход стал логическим продолжением системного подхода к управлению. Согласно ситуационному подходу вся организация внутри предприятия есть ответ на различные по природе воздействия факторов внешней среды. Ситуация–центральный момент этого подхода. Она означает конкретный набор обстоятельств, которые оказывают в данный период времени существенное влияние на работу предприятия. Число факторов внешней среды, воздействующих на производственную систему, столь велико, что из этого многообразия выделяют только главные. Разные авторы указывают на разное число факторов, влияющих на управление. Но большинство из них считают, что существует не более десятка факторов внутренних и внешних переменных, существенно значимых для успешного управления предприятием. Ситуационный подход, вобрав в себя все достоинства предыдущих школ и подходов, расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на производственные системы. Согласно этому подходу все известные концепции и методики должны быть применимы к конкретным ситуациям. Ситуационный подход, или, как его часто называют, ситуационное мышление, считают в настоящее время лучшим способом сделать управление эффективным.

7. Менеджер как субъект управления.

**Менеджер** - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и имеющий полномочия в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующий в рыночных условиях. Поскольку предпринимательской деятельности свойственны риск и неопределенность результата, менеджер должен обладать *самостоятельностью* и *ответственностью* за принимаемые решения. Это способствует поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений, новых методов управления и т.д.   
    Термин "менеджер" применим:

- к организатору работы в рамках отдельных подразделений;

- к руководителю по отношению к подчиненным;

- к администратору любого уровня управления, организующего работу современными методами.   
    Качества‚ необходимые менеджеру:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;

- компетентность в вопросах технологии производства;

- владение навыками администрирования, предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынке,

-проявлять инициативу и выгодно распределять ресурсы предприятия;

- принятие обоснованных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками;

- практический опыт и знания в области анализа экономической ситуации;

- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики;

- умение управлять людьми - основная функция.   
    ***Функции менеджера***:

- организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений;

- руководство предприятием в целом или отдельными его подразделениями;

- управление людьми;

- административная деятельность в соответствии с современными методами управления.

***Управленческие навыки***   
    Независимо от вида и размеров организации менеджеры должны обладать 3 основными типами навыков: техническими, коммуникативными и аналитическими. Применение этих навыков зависит от занимаемого уровня в иерархии. На всех уровнях необходимы коммуникативные навыки; аналитические навыки более необходимы на высшем, технические - на низшем уровнях управления.   
    **Технические навыки** - способность выполнять определенную работу. Технические навыки необходимы руководителям низшего звена. Кроме этого‚ все управляющие должны иметь "технические" управленческие способности‚ - административные навыки. Это умение составлять расписание, читать компьютерные распечатки и т.д.   
    **Коммуникативные навыки** - навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними. Это навыки общения, обмена информацией; умение выбирать информационные средства(устное -письменное общение); общение посредством "хождения в народ" и т.д.   
    **Аналитические навыки** -способность видеть организацию в целом и понимать взаимодействие между ее частями. Включают: получение и, обработку, анализ информации, установление взаимосвязей, выявление проблем, благоприятных возможностей‚ формулирование выводов, принятие решений, составление планов и т.д.

8. Организация как объект управления. Характеристики организации. .

**Организация** – группа людей, где есть формально назначенный руководитель, который координирует деятельность для достижения целей организации.

**Особенности организации как объекта управления:**

1**. организация не может производить свою деятельность без ресурсов.** Цель управленческой деятельности – преобразование ресурсов для выпуска необходимой продукции. Организации: коммерческие (главная цель – получение прибыли) некоммерческие (могут получать прибыль, которая не распределяется в подразделениях, а идет на продолжение деятельности) Необходимо оптимальное соотношение ресурсов.

**2. сама организация это формально узаконенная структура,** которая имеет разрешение на деятельность, название, реквизиты и т.д. В рамках формальной организации существуют неформальные группы. Это спонтанно организованные группы работников, которые общаются между собой, прежде всего по психологическим причинам. С точки зрения управления необходимо признать существование неформальных групп и оценить ее влияние на деятельность организации. Особенно если там появляется яркий неформальный лидер, который может встать в противовес руководителю.

**Имущество предприятия** рассматривается :в материально – вещественной форме и в нематериально – вещественной форме (торговая марка, имидж, деловые контакты, деловые качества менеджеров) все это тоже имеет рыночную стоимость!

**разделение труда в организации** ведет к специализации, использование профессионализма. Разделение труда приводит к профессионализации к сокращению времени. Может использоваться в горизонтальном разделении в виде функционального уровня управления. Есть руководитель и есть специализированные подразделения: отдел качества, производство, сбыт, отдел кадров и .т.д.

Вертикальное разделение труда: - управленческая пирамида. Вертикальное разделение труда позволяет координировать управленческую деятельность и делегировать полномочия.

Полномочия – это ограниченное законное право распределять ресурсы для достижения цели, принимать управленческое решение (УР) и отдавать приказы. Полномочия всегда связаны с ответственностью.

Различают виды связей: - линейная (прямого подчинения) – дают формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. - функциональные связи - устанавливают отношения между уровнями полномочий.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** – процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам на нижестоящих уровнях управления.  ***+ делегирования: -***Экономия времени руководителя,***-*** Приобретение навыков подчиненными***, -***Формирование лидерских качеств у подчиненных, Делегирование эффективно, но существуют преграды в этом процессе!

**существование внутренней среды организации, которая находится под** контролем руководителя.

***Внутренние переменные организации*:** *- цели организации, - задачи, - технология, - организационная структура управления, - персонал (кадры)* ОНИ находятся под контролем руководителя, и взаимосвязаны друг с другом. Изменение одного приведет к изменению другого.

ЦЕЛИ организации – это конечное желаемое состояние, к которому стремится организация.

Требования к целям

- должны быть реалистичными, (опираться на ресурсный потенциал);

- должны быть конкретными через систему показателей (нормативных, рыночных);

- должны быть сопоставимыми (ранжированы в зависимости от срока и значимости), ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ;

- цели должны быть гибкими (изменения во внешней среде могут трансформировать цель).

МИССИЯ организации – социально значимая цель, разработанная на длительный период (прежде всего для внешнего окружения).

ЗАДАЧИ организации. Предписанная работа (серия работ) которая должна быть выполнена в заранее установленные сроки заранее установленным способом. Как правило, задачи в организации реализуются по трем направлениям: - работы с материально – производственными объектами, - работы с информацией, - задачи по работе с людьми.

ТЕХНОЛОГИЯ Это средство преобразования ресурсов в готовую продукцию– за счет технологии организации может приобрести конкурентные преимущества. Речь идет прежде всего о технологии производственного процесса, тех.новинки по сырью, но может быть и технология управленческая (например японская технология «точно в срок» ).

Орагнизац.структура управления (ОСУ) Соотношение уровней управления и функциональных подразделений которые позволяют достичь целей организации. При составлении ОСУ определяют функциональные блоки, учитывают полномочия и возможности их делегирования.

ПЕРСОНАЛ

В ситуационном подходе рассматривают три основных аспекта работы с персоналом.

- поведение отдельных людей (руководитель должен создать ясность роли конкретного работника!)

- поведение работников в группах (уметь управлять конфликтами в организации!)

Поведение руководителя по отношению к подчиненным ( это стили управления руководителя).

**Зависимость организации от внешней среды**

Задачи руководителя - оценка внешней среды и гибкое реагирование на изменение внешней среды.

9. Формальные и неформальные организации.

**Формальная организация** - костяк административной структуры - представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) - отношение власти и субординации. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест.  
Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации легко определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В одном случае такая позиция называется функцией, в другой - статусом.  
Система безличных требований фиксируется нормами и образцами поведения, которые представляют собой основные элементы культуры. Они фиксируются в ролевых предписаниях. Формальную организацию с полным правом следует отнести к числу наиболее древних социальных изобретений человечества, направленных на рационализацию управления и эффективность кооперированной деятельности. Поскольку её цель - сделать управление людьми эффективным, а поведение контролируемым и предсказуемым, в основе такой принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации.  
Формальная структура образует каркас отношений в организации, придаёт их необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения. Вместе с тем она порождает ряд неустранимых дисфункций, поэтому служит для социологов самых разных направлений объектом критики.  
**Неформальная организация** - вторая подсистема. Она базируется на других принципах и источниках социальной регуляции поведения. В отличие от формальной неформальная организация строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная организация не является жёстко структурированной, вектор её направленности меняется. При этом её направленность может как усиливать внешний организационный импульс, так и противостоять ему. Вся она строится на основе личностных особенностей работников, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жёстко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, превалируют групповые нормы, а спонтанное взаимодействие придаёт гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жёсткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии должностных функциональных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создаётся отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная - отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.  
Обе формы организации сосуществуют на предприятии, взаимодополняют друг друга, а иногда и противоборствуют. Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена следующими факторами:  
• невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;  
• неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;  
• необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;  
• невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому всё многообразие неделовых отношений.  
.Характеризуя роль неформальной организации внепроизводственной сферы, они отмечают её роль в поддержании социальной целостности, в снятии социальных напряжений в коллективе, в поддержании у работников высокой самооценки и самоуважения. Видимо, неформальная организация выступает своеобразным буфером между человеком и жесткой формальной организацией. Она проявляет себя главным образом на уровне контактных коллективов, малых групп и опирается на спонтанно формирующиеся здесь межличностные нормы, ценности, механизмы сплочённости и лидерства, на выработанные группой санкции за отклоняющееся поведение.

10. Внешняя среда организации и ее влияние на процесс управления

внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

**Среда прямого действия:**

**1.Потребители** - это те лица, которые заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) - необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре большие группы:

- конечные потребители, или население;

- промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;

- посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;

- государство, как хозяйствующий субъект.

Важной составляющей внешней среды являются **2. конкуренты**. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой- прямые конкуренты, но и компании, выпускающие заменители- косвенные конкуренты.

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: **3.** **сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал**. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

**4. Некоторые общественные организации** также оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий: профсоюзные организации; организации, борющиеся за права потребителей и за экологическую чистоту.

**5. Государство** оказывает воздействие на организации преимущественно через законодательное регулирование деятельности. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли. Претерпевают изменения различные формы отчетности предприятий и организаций, изменяется налоговое и таможенное регулирование. Состояние законодательства характеризуется сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью, т.к. требования одних организаций вступают в противоречие с другими.

Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

**1. Экономические факторы** должны постоянно оцениваться, т. к. состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

**2. Политические факторы-** политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов.. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют сто, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

3**. Социокультурные факторы** нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой происходит деят-ть. Речь идет о жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в "индивидуалистическом" подходе к организации, а во втором - в "семейном" подходе. Отсюда нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом - человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

**4. Научно-технический прогресс** определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности

**5. Международные факторы**. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обусловливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран.

**В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом**: Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

11.Жизненный цикл организации. Факторы, влияющие на успех организации

Методологическая основа цикла - теория обретения равновесия комплекса со средой. Массовое обновление основного капитала - материальная основа экономического цикла и жизненного цикла организации. Возникновение, становление, развитие, отмирание или переход в новое качество как фазы жизненного цикла. Факторы, влияющие на средний срок жизни экономической организации. Слияния, поглощения компаний, образование финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. Капитал в качестве основного строительного материала построения больших организаций (общий подход).

**Жизненный цикл организации** – ее предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени. существуют отчетливые этапы, через которые проходит организация, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. модель жизненного цикла принимает следующий вид: зарождение и становление организации, развитие, подразумевающее заполнение выбранного рынка, зрелость, заключающаяся в удержании захваченной части рынка, и старение, сопровождающееся вытеснением с рынка конкурентами или исчезновением рынка. Окончание жизненного цикла может состоять не только в упадке и исчезновении вида/организации, но и в распаде на новые виды/организации, которые в зависимости от начальных условий могут сразу оказаться на этапе зрелости или развития.

**1. Становление** формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно.В эту стадию входят явления: зарождение идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта. На этом же этапе начинается «ярмарка» знаний, когда в ходе совместной деятельности каждый член коллектива вольно или невольно демонстрирует собственную систему представлений, умения и навыки. На первом этапе своего развития фирма ведет себя как "серая мышка" - подбирает зернышки, которые упускают из виду более крупные рыночные структуры.

На этапе возникновения фирмы очень важно определить стратегию конкурентной борьбы: Первая стратегия-силовая, действующая в сфере крупного производства товаров и услуг. Вторая стратегия – приспособительная: Задачи таких фирм: удовлетворять индивидуальные потребности конкретного человека. Третья стратегия нишевая глубокая специализация производства - то , что организация может делать лучше других.

**2 Стадия развития. Этап коллегиальности**— период быстрого роста организа­ции, осознание своей миссии и формирование стратегии разви­тия (неформальные коммуникации и структура, высокие обяза­тельства). Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. Успешность развития организации на этом этапе зависит от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации и обогащают лидера идеями; от готовности членов организации реализовывать решения лидера; от того, насколько эффективно построена коллективная работа - эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями и образуют базис организационной культуры. Процесс комбинации знаний поднимается до уровня группового и организационного

**3 Стадия зрелости**. Этап формализации деятельности— период стабилизации роста (развития) (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность). На этом этапе знания предыдущих этаповпреобразуются в ценности: миссию организации, цели и символы (артефакты) и проходят процесс индивидуального осознания. Устойчивое положение во внешней среде. Зрелая культура

**4. Этап реструктуризации** период замедления роста и струк­турных изменений, дифференциация товаров (рынков), предви­дение новых потребностей (стремление к комплексности, децен­трализация, диверсифицирование рынков).

**5 Стадия старости**. Этап спада— период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возмож­ности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, на­растание конфликтов, централизация). Стадию старости организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка. Механизмы, обеспечивавшие трансформацию знаний организации, по каким-либо причинам исчезают и происходит разрыв в цепочках формирования знаний. Происходит накопление неформализованных знаний, которые между тем никаким образом не встраиваются в существующую систему представлений.

12. Управленческий процесс. Характеристика функции управления.

**1. функция планирования** это процесс определения целей организации и средств их достижения.

Не важно что мы планируем , важно:

- определить где мы находимся (текущее состояние)

- определить куда мы хотим прийти (желаемое состояние, цель)

- как мы это хотим сделать (программа для разработки действий)

Особенности функции планирования:

*- классификация планов (четко оценивается)* По времени - стратегические среднесрочные и оперативные планы, По функционалу – производственные, финансовые планы

*- учитывать принципы планирования:*

Принцип научности , реализуют через применение методов планирования.

Принцип гибкости , - любой план может быть изменен в ходе выполнения оперативных планов.

Принцип согласованности планов - оперативные планы всегда разрабатываются в рамках общего стратегического плана.

*- инструменты планирования*

Использование SWOT анализ - для оценки внутренней и внешней среды

PEST анализ – оценка внешней среды.

В оперативном планировании - исп. Сетевое планирование. Чаще всего используем в производственном процессе, создаем согласованную сеть

Ленточный график ГАНТА -

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Срок/ ответственные | 01.09 г. | 03.09. | 04.09 г. |
| Фин.отдел | Фин раздел |  |  |
| Маркет.отдел |  | За маркетинг отвечает |  |
| Орг.отдел |  |  | Отвечает за отдел кадров |

**2 функция организации** - заключается в создании оптимальной организационной структуры управления (ОСУ). Создание ОСУ основано на целях и стратегических планах организации, поэтому ОСУ может изменяться. Два теоретических подхода к ОСУ:

*иерархический (бюрократические ОСУ)* - основан на четкой иерархии, контроле и координации. Выдержали проверку временем. Активно существуют. (минус - НЕТ ГИБКОСТИ)

- подход – линейная структура – четкое соотношение между руководителем и специалистами. Занимаются схожими функциями. Обычно это малое предприятие только созданное. Руководитель он же бухгалтер и т.д.

- подход – линейно – функциональная структура. Есть руководитель, есть структуры.

- подход – функционально – штабная. ШТАБ для решения конкретной поставленной задачи.

- подход - дивизиональная структура управления. Имеет дивизионы например на региональном уровне.

*2. Адаптивные (органические) живые ОСУ*

- матричная организационная структура управления (впервые в Японии «Тойота») только на крупных предприятиях где есть руководитель, есть функциональный уровень (отделы). Для выполнения проекта 1 назначают руководителя проекта 1, который создает временную организационную структуру управления для решения задач по данному проекту 1.

Для проекта 2 назначается новый руководитель 2 который тоже создает временную ОСУ 2.

Плюс - экономия ресурсов ( используем не весь фенкционал а например 1 специалиста который нам нужен). Плюс – мобильность ОСУ. При изменении задач и целей организации ОСУ тоже изменяется.

**3. функция мотивации**

Побуждение работников к лучшему выполнению своих обязанностей.

Два теоретических подхода:

*- содержательная теория мотивации* – основана на учете потребностей работников, который служит мотивом их действий6

теория потребностей А Маслоу.

Пирамида. Снизу – вверх

– физ.потребности (Задача руководителя – создать условия по оплате )

- потребность в безопасности, (создать условия для психологич.безопасности)

- в общении, (не разрушать неформальной группы, сохранять чувство причастности к группе, делаем одно дело).

- в уважении, (делегировать дополнительные полномочия, давать ответственную работу, при коллективе отметить его заслуги).

- в самореализации (через доп.обучение, самостоятельность в работе и т.д.)

*ТЕОРИЯ потребностей Герцберга*

Два уровня потребностей:

- поддерживающие факторы

- мотивационные факторы (перспектива, самостоятельность в работе….)

ТЕОРИЯ потребностей Макклелланда

*Три уровня потребностей:*

- потребность во власти (лидеры)

- потребность в успехе (ответственные люди)

- потребность в причастности (лучше работают в команде).

Ограничение управления по потребностям: сложно узнать потребности работников.

у каждого работника потребности индивидуальны, так как индивидуальна система ценностей.

руководитель должен упираться на интересы сотрудника (осознанная потребность)

*- процессуальная теория мотивации* – основана на поведении работника с учетом их восприятия, опыта, образования.

Теория ожидании Воума

Создал модель на основе которой можно управлять потребностями:

Затраты труда - результаты - вознаграждение – удовлетворенность (валентность) - реализуется через модель поведения.

ЗАДАЧИ руководителя внести *Ясность роли.* Работник должен хорошо представлять результат.

Теория справедливости

Работник оценивает достигнутые результаты и вознаграждение с субъективной оценки справедливости.

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ: РАБОЧАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ (От организации рабочего места , до дизайна и например столовой),. МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ (оплаты труда, доп. Премии, льготы и т.д.), ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ (Деловой бизнес рост по вертикали, или горизонтальный рост функционала), .ПРИЧАСТНОСТЬ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (Создать ощущение нужности, значимости работника).

**4. функция контроля.** Задача контроля - оценить выполнение поставленных задач и планов и выработать корректирующие мероприятия.

Алгоритм контроля:

- разработка стандартов (тех показателей которые будут положены в основу контроля). Можно вести через количественные показатели (нормативы, рыночные показатели); через установленные отраслевые нормативы.

- организация обратной связи для получения информации о текущей деятельности. Сравнение результатов со стандартными показателями. Реализована через совещания, планерки, докладные, отчеты, контрольные работы.

- корректирующие мероприятия - с помощью которых можно полученные результаты довести до стандартов. Могут быть изменены и сами стандарты!

Факторы эффективности контроля:

- фактор времени.

Если не вовремя проведен контроль, смысл его теряется.

- отношения руководителя и работников к контролю.

Контрольная функция ДОЛЖНА ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НЕ РАДИ САМОГО КОНТРОЛЯ. Важная задача – довести контроль до самоконтроля.

- экономичность и результативность контроля.

Затраты на проведение контроля должны быть меньше чем полученный результат.

**5. Функция коммуникации в организации** Это процесс формулирования информации и ее передачи. Процесс передачи ИНФО предполагает несколько субъектов:

- Сам руководитель ( подбор информации)

- выбор способа передачи информации (устно, письменно…)

- подчиненный как приемник инфо (задача: принять информацию, расшифровать)

- обратная связь

ШУМЫ : состояние того кто передает инфо, принимает инфо.

ЦЕЛЬ руководителя – создать систему передачи информации на следующих уровнях.:

– вертикальные коммуникации (сверху вниз идут приказы распоряжения, снизу вверх идут отчеты, доклады).

- горизонтальные коммуникации между функциональными отделами .

- коммуникации между организацией и внешней средой (от этого зависит имидж организации, ее позиция во внешней среде)

- неформальные коммуникации (слухи, сплетни).

13.Сущность функции планирования, виды планов.

**функция планирования** это процесс определения целей организации и средств их достижения.

Не важно что мы планируем , важно:

- определить где мы находимся (текущее состояние)

- определить куда мы хотим прийти (желаемое состояние, цель)

- как мы это хотим сделать (программа для разработки действий)

Особенности функции планирования:

*- классификация планов (четко оценивается)* По времени - стратегические среднесрочные и оперативные планы, По функционалу – производственные, финансовые планы

*- учитывать принципы планирования:*

Принцип научности , реализуют через применение методов планирования.

Принцип гибкости , - любой план может быть изменен в ходе выполнения оперативных планов.

Принцип согласованности планов - оперативные планы всегда разрабатываются в рамках общего стратегического плана.

*- инструменты планирования*

Использование SWOT анализ - для оценки внутренней и внешней среды

PEST анализ – оценка внешней среды.

В оперативном планировании - исп. Сетевое планирование. Чаще всего используем в производственном процессе, создаем согласованную сеть

Ленточный график ГАНТА -

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Срок/ ответственные | 01.09 г. | 03.09. | 04.09 г. |
| Фин.отдел | Фин раздел |  |  |
| Маркет.отдел |  | За маркетинг отвечает |  |
| Орг.отдел |  |  | Отвечает за отдел кадров |

14. Особенности стратегического планирования, его этапы.

**Стратегия** представляет собой детальный комплексный план управленческих действий, предназначенный для того, чтобы обес­печить достижение долговременного успеха предприятия. Раз­работка и выбор стратегии должны обосновываться обширными исследованиями и достоверными данными.

Под **стратегическим планом** предприятия (корпорации) принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достиже­ния, сформулированных на различных организационных уров­нях управления различными менеджерами.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

Определение миссии и целей организации.

Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

Выбор стратегии.

Выполнение стратегии.

Оценка и контроль выполнения.

Осоьенности : задает фундаментальные цели предприятия и корпоративные стандарты, ориентацию на рынки, структуру собственности и структуру управления, позиционирование предприятия и отношений с собственниками и сотрудниками и др.

15. Понятие бизнес-плана, его значение и основные разделы.

**Бизнес-план** *—* это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов. В плане характеризуются основные аспекты коммер­ческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Поэтому бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Основной **целью** его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на бли­жайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов. К прочим целям относятся:

- определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;

- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;

- обеспечение внешних инвестиций.

Бизнес-план учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, заинтересованность в участии которых есть у предпринимателя: это инвесторы, потенциальные потребители и поставщики фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет **следующие функции**:

- служит основой для разработки стра­тегии и тактики бизнеса;

- позволяет проводить формирование и реализация плановых программ для оценки потенциала развития - нового на­правления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса;

- привлекает извне денежных средств для развития или реинжиниринга бизнеса;

- привлекает к реализации планов бизнеса партнеров, которые спо­собны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

План бизнеса отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты..

**Структура бизнес-плана**.Четкой регламентации структуры бизнес-плана не существует, но есть основополагающие разделы, освещающие идеи, цели бизнеса, специфику продукта предприятия, определяющие структуру будущего предприятия, его финансовый проект и перспективы развития, предлагающие конкретную стратегию поведения фирмы в реальных рыночных условиях.

1) общая характеристика организации (резюме); 2) характеристика товаров (услуг); 3) рынок сбыта товаров (услуг); 4) конкуренция на рынках сбыта; 5) план маркетинга; 6) план производства; 7) организационный план; 8) риски в деятельности; 9) финансовый план;10) приложения.

При необходимости большей детализации в бизнес-план включаются приложения. Это документы, иллюстрирующие те или иные положения, исходя из которых производится планирование. Количество и состав приложений определяются в зависимости от поставленной цели, предмета бизнеса и других факторов.

Наиболее распространенные документы, входящие в приложения: технические данные о продукции; анкеты руководящих работников; организационная и другие схемы; результаты аудиторских проверок; мнения консультантов *и* экспертов.

На титульном листе бизнес-плана следует указать, что приведенная в данном бизнес-плане информация носит конфиденциальный характер и представляет предпринимательскую тайну.

16. Разделение труда в организации.

Разделение труда является первым звеном всей системы организации труда. Разделение труда - это обособление различных видов трудовой деятельности и деление трудового процесса на части, каждая их которых выполняет определенная группа работников, объединенных по общим функциональным, профессиональным или квалификационным признакам.

Существенно важным моментом анализа разделения труда является рассмотрение его как условия повышения производительности труда в масштабе общества и каждого отдельного предприятия.

**Разделение труда.** Рассматривая разделение труда внутри предприятия, следует выделить следующие *основные его виды:* 1) *функциональное* разделение труда между различными категориями работников предприятия; 2) разделение труда между группами рабочих по признаку технологической однородности выполняемых ими работ — *профессиональное* разделение труда; 3) разделение труда между группами рабочих в зависимости от сложности выполняемых ими работ — *квалификационное* разделение труда.

Разделение труда: во-первых, является необходимой предпосылкой процесса производства и условием повышения производительности труда; во-вторых, позволяет организовать последовательную и одновременную обработку предмета труда во всех фазах производства; в-третьих, способствует специализации производственных процессов и совершенствованию трудовых навыков участвующих в них работников. Разделение труда является многосторонним, сложным процессом, который, меняя свои формы, отражает действие объективного *закона перемены труда*. Следующие требования:

1) разделение труда не должно приводить к снижению эффективности использования рабочего времени и оборудования; 2) оно не должно сопровождаться обезличкой и безответственностью в организации производства; 3) разделение труда не должно быть чрезмерно дробным, чтобы не усложнять проектирование и организацию производственных процессов и нормирование труда, а также не снижать квалификацию рабочих, не лишать труд содержательности, не делать его монотонным и утомительным.

*Монотонность* труда является весьма серьезным негативным фактором, проявляющимся в процессе углубления разделения труда в производстве. Средствами против монотонности могут служить периодическая перемена рабочих мест, устранение однообразия трудовых движений, введение переменных ритмов труда, регламентированных перерывов  для активного отдыха и т.п..

Особым видом разделения труда является его *профессиональное разделение,* которое развивается в зависимости от применяемых орудий труда, предметов труда, технологии производства. Наблюдения показывают, что изменения в профессиональном разделении труда характеризуются ростом абсолютного числа и удельного веса профессий механизированного труда, сокращением числа узких профессий и специальностей, увеличением численности профессий широкого профиля.

Наконец, важным видом разделения труда является *квалификационное разделение труда* в зависимости от сложности работ. Оно имеет теснейшую связь с повышением культурно-технического уровня работников, ведущим к сокращению доли малоквалифицированного труда в народном хозяйстве.

Квалификационные различия между группами работников объективно обусловлены различной сложностью выполняемых работ. Работники одной и той же профессии или специальности могут иметь разные знания, умение работать и производственный опыт. Все это выражается в квалификации — качестве работы (труда) и лежит в основе распределения работников по группам квалификации — разрядам, категориям, классам и т.п.

**17. Виды организационных структур управления: бюрократические структуры.** Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

**Бюрократический тип** оргструктуры хар-ся:

1. Организация — это прежде всего порядок, исходным момен­том которого служит трудовое поведение персонала, направ­ленное в определенное русло.

2. Необходимое поведение персонала достигается регулировани­ем: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий.

3. Общий порядок регулирования достигается в результате созда­ния уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии (иерархических связей).

4. Преимущества иерархической организации достигаются:

• длительным периодом использования эффективных методов организации труда, общих на разных уровнях управления;

• предсказуемостью поведения членов организации как во внутреннем их общении, так и при контактах с внешней средой.

5. Ограничение поведенческого диапазона работников действу­ющими правилами (инструкциями), что создает предпосылки для единообразного поведения персонала.

6. Использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координа­ции в организации.

Главным в бюрократических оргструктурах управления является «должность», а не «человек» с его индивидуальностью. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управ­ления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне.

Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновид­ности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающи­еся: линейная, функциональная, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

**Линейная структура**управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Каж­дый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу. Плюсы простота подбора руководителей и управления; оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений. Минусы: разобщенность горизонталь-ных связей, возможность излишней жесткости. требуется от руководителя высокого уровня универсальная подготовка, основное время руководителя уходит на решение оперативных задач, а пер­спективным вопросам не уделяется достаточного внимания. Линейные структуры характерны для небольших организаций с численностью работников до 500 человек с высоким уровнем технологической или предметной специализации.

Руководитель

Линейный руководитель Б

**(функции а, б)**

Линейный руководитель А

**(функции а, б)**

Исполнители Исполнители

**В функциональной структуре** каждому вышестоящему руково­дителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции. Ее сущность - выполнение отдельных функ­ций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, наряду с линейной действует и функциональная организация. Исполнители находятся в двойном подчинении. Так, ра­бочий обязан выполнять одновременно указания своего линейной начальника и функционального специалиста. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей вследствие обезлички

Руководитель

**Функциональный руководитель А (функции** **а)**

Функциональный руководитель Б

**(функции б)**

Исполнители

**В линейно-функциональной струк­туре**. В основе этой структуры лежит регламентация линейных и функциональных свя­зей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функ­циональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным ру­ководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным. Линейно-функциональные организационные структуры управления наибо­лее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий и сложившиеся рынки, содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг, ориентированы на ценовую конкурен­цию. Плюсы: как линейных, так и функциональных. Минусы: линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реали­зации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только "своей" функции, что характерно для функциональных под­разделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задачвозникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. Структура применяется на средних и крупных предприятиях численностью от 500 до 3000 человек.

Руководитель

**Функциональный руководитель А (функции** **а)**

Функциональный руководитель Б

**(функции б)**

Линейный руководитель А

**(функции а, б)**

Линейный руководитель Б

**(функции а, б)**

Функциональный руководитель А

Функциональный руководитель Б

Функциональный руководитель Б

Функциональный руководитель А

Исполнители Исполнители

При дополнении линейно-функциональной структуры штабным органом образуется линейно-штабная организационная структура управления

**Линейно-штабная (штабная) структура** управления также строится по принципу функциональной специализации управ­ленческого труда, однако главной задачей менеджеров является ко­ординация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации. Штаб подчиняется линейному руководителю (ЛР). Он не наде­ляется правом принимать решения, а лишь выполняет функции со­вещательного органа, готовящего проекты решений.

Штаб

Руководитель

А Б В

Линейный руководитель Б

**(функции а, б)**

Линейный руководитель А

**(функции а, б)**

Штаб

Штаб

В

Б

А

В

Б

А

Исполнители Исполнители

Структура обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практи­чески исключает противоречивые распоряжения и позволяет освобо­дить линейных руководителей от деятельности по координации рабо­ты различных служб.Плюсы: в значительном повышении эффективности использо­вания управленческого потенциала для решения экстренных задач.

Минусы: недостаточно эффективно решают новые задачи (переход на выпуск новой продукции, изменение технологии и т.п.), требуют­ся дополнительные затраты на создание специальных советов, колле­гий, комиссий для координации и выработки решений. Линейно-штабная структура управления создается для ликви­дации последствий стихийных бедствий, оперативного решения неор­динарных задач

**Дивизиональная структура**. на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся тех­никой и технологией, реагирующей на изменения потребностей и спроса общества на новейшие потребительские товары

Генеральный директор

Зам. ген. директо-ра по НИОКР

Зам. ген. директо-ра по фмнансам

Зам. ген. директо-ра по маркетингу

Зам. ген. директо-ра по кадрам

Исполнительный директор

Менеджер по направлению В

Менеджер по направлению Б

**Менеджер по** **направлению** **А**

.

На крупных предприятиях подчиненные им отделения начинают специализировать­ся на производстве какого-либо одного продукта или увеличивают ас­сортимент и реализацию всей продукции. Это влечет за собой возник­новение продуктовой структуры. Выход предприятий с данной про­дукцией за пределы своего региона ве­дет к необходимости создавать территориальные структуры. Непред­сказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руко­водителей создания инновационной структуры, где специальные отде­лы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производст­ву новых видов продукции или услуг. Плюсы: Возросла местная инициатива, которая и реализуется теми, кто выступает с ней, одновременно полностью отвечая за полу­ченный результат. Появилась возможность быстрее и результативнее отвечать на изменение обстановки, учитывать новые потребности.

Минусы: значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур; негативные результаты работы могут проявиться лишь с течением времени, когда будет поздно выправлять положение сверху; Расширение горизонтальных связей несет ослабление вертикальных связей; трудности из-за дублирования команд и управленческих решений; автономизация частей организа­ции может привести к полной утрате воздействия со стороны цен­тральных структур, а следовательно, подчинения единым целям и за­дачам.

**18.Органические организационные структуры управления, их особенности**.

Органическая модель организационного проектирования направлена на достижение высоких уровней адаптивности и развития при ограниченном использовании правил и процедур, децентрализации власти и относительно низкой степени специализации.В то время как бюрократическая (механистическая) модель стремится к максимальной эффективности и производительности, органическая модель стремится к максимальным удовлетворенности, гибкости и развитию. Это модель организации, которая создает у индивидов чувство персональной значимости и ответственности и обеспечивает удовлетворенность, гибкость и развитие, имеет следующие характеристики:

- Она относительно проста, поскольку снижает значение специализации и расширяет диапазон работ;

- Она относительно децентрализована, поскольку не делает упора на власти и увеличивает глубину работ;

- Она относительно неофициальна, поскольку делает упор на продукте и потребителе как основах управления.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. К органической модели относятся такие виды организационных структур как **матричная, Бригадная.**

**Матричная структура управления**

По вертикали По горизантали

НИОКР

Руководитель проекта №1

Исполнители

Заместитель

Проект №2

Проект №1

Исполнители

Заместитель

Программа

**(директор)**

Снабжение

Сбыт

Производство

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снаб­жение, сбыт и др.). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами.

При определении горизонтальных связей назначается руководи­тель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, от­ветственный исполнитель в каждом специализированном подразде­лении и организуется специальная служба управления программой. Т.О.,матричная структура управления дополнила линей­но-функциональную структуру. Плюсы: значительные возможности эффективного использования кадрового потенциала ор­ганизации при постановке и решении новых задач, обладает большой гиб­костью и универсальностью, простотой, экономичностью, а главное, позволяет одновременно разрабатывать несколько проблем (проек­тов). Минусы: нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. Формой реализации проектной оргструктуры управления явля­ется создание специального подразделения, работающего в течение времени, необходимого для реализации определенной проблемы (проекта). **Бригадная оргструктура** управления представляет собой многоуров­невую иерархическую систему бригад, каждая из которых состоит из менеджеров и специалистов-исполнителей.

Принципами образования бригадных структур являются следу­ющие: автономность работы бригады, универсальность в составе персонала бригады, самостоятельность в принятии решений, самосто­ятельность в координации деятельности бригады с другими бригада­ми, замена жестких связей бюрократического типа на гибкие.

Образованную в соответствии с этими принципами бригаду воз­главляет руководитель, осуществляющий руководство бригадой в соответствии с концепцией групповой формы управления, включаю­щей в себя взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответствен­ность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблемы в целом.

В состав каждой такой бригады должны включаться специалисты с универсальными знаниями и навыками, способные обеспечить гиб­кость управления при смене выполняемых заданий. Гибкой должна быть и система мотивации труда. Для этого в ее основу закладывается принцип экономически выгодного сотрудничества, заинтересован­ности в росте доходов и прибыли, а оплату труда каждого члена бри­гады увязывают с общими результатами.

Иерархия построения бригадной оргструктуры предусматривает вхождение в самую верхнюю бригаду высших менеджеров организа­ции. За каждым из них закрепляется ответственность за одно круп­ное (основное) направление деятельности организации. На втором уровне количество бригад определяется основными направлениями деятельности организации, т.е. должно быть им равным, и т.д. Каждой бригаде может быть дан статус самостоятельных хозрас­четных единиц (подразделений). Плюсы: повышение качества обслуживания потребителей, ускорение про­цессов, связанных с обновлением продукции и услуг, технологии их производства; ориентация на относительно малоемкие сегменты рынка, нацеленность на борьбу с конкурентами за рынки.

**Целевая организационная структура** управления представляет со­бой комбинацию нескольких видов оргструктур. К ней следует при­бегать в тех случаях, когда цель является нетрадиционной. Так, в организациях профессионального образования существует проблема межорганизационной кооперации, формирования системы непре­рывного профессионального образования, интеграции с отраслями экономики.

19. Централизация и децентрализация в структуре управления.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными.*  
*Децентрализованные* организации — такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.  
На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций.  
Для того чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие характеристики:

*количество решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;

*важность решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях;

*последствия решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;

*контроль за работой подчиненных*. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.   
*Достоинства централизованных структур* состоят в следующем:

централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;

централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.   
Существует ряд ***преимуществ децентрализованных структур:***

управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;

децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;

децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры.

20. Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий.

**Отве́тственность** — субъективная обязанность отвечать за [поступки](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA) и [действия](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%B5), а также их последствия.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).  
**Полномочия бывают** двух типов:  
1. **Линейные полномочия** - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.  
2. **Штабные полномочия** - это полномочия, основанные на выполнении определенной функции.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности. Но принципы его были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.

Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать, какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия возникнуть.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;

присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этого подрывает саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах **не делегируется** решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;

заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;

благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;

делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;

равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;

недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;

ориентация в первую очередь на молодежь.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования полномочий.

*Традиционная модель* (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителями даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед руководителем (а тот, в свою очередь, перед высшим руководством). Поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

*Бад-Гарцбургская модель Р. Хена* (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот — приписывать полученные им результаты себе.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название нулевого делегирования, а перекладывание исполнителем работы и ответственности на руководителя — делегированием наоборот.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

уменьшает иерархичность;

приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;

предотвращает потери времени на ожидание указаний;

улучшает морально-психологический климат;

способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;

получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

проявить инициативу и самостоятельность;

продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;

развить себя как личность;

повысить свой престиж;

создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;

получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого являются:

непонимание его важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе; существующие в организации авторитарные традиции;

неуверенность руководителей в себе, их недостаточная компетентность, неумение определить объект делегирования; отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;

боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5 процентов объема соответствующей работы), прослыть бездельником;

неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;

опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на тех дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

нехватка знаний, некомпетентность;

отсутствие веры в себя и руководителя;

страх ответственности за ошибки;

боязнь оказаться умнее руководителя;

перегрузка другими обязанностями;

недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;

формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

21. Мотивация деятельности в менеджменте: теоретические подходы.

Побуждение работников к лучшему выполнению своих обязанностей.

Два теоретических подхода:

*- содержательная теория мотивации* – основана на учете потребностей работников, который служит мотивом их действий.

*- процессуальная теория мотивации* – основана на поведении работника с учетом их восприятия, опыта, образования.

*- содержательная теория мотивации -*

**теория потребностей А Маслоу.**

Пирамида. Снизу – вверх

**– физ.потребности** (Задача руководителя – создать условия по оплате )

- **потребность в безопасности,** (создать условия для психологич.безопасности)

- **в общении**, (не разрушать неформальной группы, сохранять чувство причастности к группе, делаем одно дело).

- **в уважении,** (делегировать дополнительные полномочия, давать ответственную работу, при коллективе отметить его заслуги).

**- в самореализации** (через доп.обучение, самостоятельность в работе и т.д.)

***ТЕОРИЯ потребностей Герцберга***

Два уровня потребностей:

- поддерживающие факторы

- мотивационные факторы (перспектива, самостоятельность в работе….)

**ТЕОРИЯ потребностей Макклелланда**

*Три уровня потребностей:*

- потребность во власти (лидеры)

- потребность в успехе (ответственные люди)

- потребность в причастности (лучше работают в команде).

Ограничение управления по потребностям:

сложно узнать потребности работников.

у каждого работника потребности индивидуальны, так как индивидуальна система ценностей.

руководитель должен упираться на интересы сотрудника (осознанная потребность)

*- процессуальная теория мотивации -*

**Теория ожидании Воума**

Создал модель на основе которой можно управлять потребностями:

Затраты труда - результаты - вознаграждение – удовлетворенность (валентность) - реализуется через модель поведения.

ЗАДАЧИ руководителя внести ***Ясность роли.*** Работник должен хорошо представлять результат.

**Теория справедливости**

Работник оценивает достигнутые результаты и вознаграждение с субъективной оценки справедливости.

22.Факторы мотивации в организации.

РАБОЧАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

От организации рабочего места , до дизайна и например столовой.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ оплаты труда, доп. Премии, льготы и т.д.

Интересует работника, прежде всего текущее состояние зарплаты.

ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

Деловой бизнес рост по вертикали, или горизонтальный рост функционала.

ПРИЧАСТНОСТЬ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Создать ощущение нужности, значимости работника. Для работника очень важно.

23. Контрольная функция в менеджменте, ее значение и необходимость.

Задача контроля - оценить выполнение поставленных задач и планов и выработать корректирующие мероприятия.

Алгоритм контроля

разработка стандартов (тех показателей которые будут положены в основу контроля). Можно вести через количественные показатели (нормативы, рыночные показатели); через установленные отраслевые нормативы.

организация обратной связи для получения информации о текущей деятельности. Сравнение результатов со стандартными показателями. Реализована через совещания, планерки, докладные, отчеты, контрольные работы.

корректирующие мероприятия - с помощью которых можно полученные результаты довести до стандартов. Могут быть изменены и сами стандарты!

Факторы эффективности контроля:

**- фактор времени.**

Если невовремя проведен контроль, смысл его теряется.

- отношения руководителя и работников к контролю.

Контрольная функция ДОЛЖНА ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НЕ РАДИ САМОГО КОНТРОЛЯ. Важная задача – довести контроль до самоконтроля.

**- экономичность и результативность контроля.**

Затраты на проведение контроля должны быть меньше чем полученный результат.

24. Этапы процесса контроля. Виды контроля в организации.

Алгоритм контроля

разработка стандартов (тех показателей которые будут положены в основу контроля). Можно вести через количественные показатели (нормативы, рыночные показатели); через установленные отраслевые нормативы.

организация обратной связи для получения информации о текущей деятельности. Сравнение результатов со стандартными показателями. Реализована через совещания, планерки, докладные, отчеты, контрольные работы.

корректирующие мероприятия - с помощью которых можно полученные результаты довести до стандартов. Могут быть изменены и сами стандарты!

Фирмы широко используют две формы контроля: ***финансовый*** (как основа общего управленческого контроля) и ***административный (оперативный).* *Финансовый*** контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Отчетность ложится в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (производственно - хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

***Оперативный*** контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

Вместе с тем система контроля дает возможность использовать преимущества, как самостоятельности подразделений, так и эффективного руководства из центра. Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания децентрализации в управлении фирмой в целом.

***3***. ***Действия*** После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать.

Устранить отклонения.

Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

***Предварительный контроль***

***Текущий контроль.*** Цель: выявить и своевременно просечь нарушения и отклонения. Основывается на обратной связи как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника.

***Заключительный контроль***. Цель: Установить результативность, законченность, экономичность, целесообразность. Скрыть упущения и недостатки. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена

25. Лидерство, влияние, власть. Виды власти. Баланс власти в организации.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

1. **теория великих людей.**

Представители этой теории считают, что лидер великий человек обладает набором определенных внешних характеристик.

1. теория ситуационная.

Лидером человек может стать благодаря какой то возникшей ситуации, когда он берет на себя ответственность становится лидером коллектива.

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Возможность оказывать влияние на людей и использовать властные полномочия для распределения ресурсов.

**Классификация власти по Френчу и Рейвену.**

1. *Традиционная власть в организации*

Мы согласны что у руководителя есть определенный ресурс власти. Авторитет руководителя – добровольное признание своего руководителя лидером (снизу).

Должность руководителя рассматривается как формальный источник авторитета.

1. *Власть, основанная на принуждении*

Руководитель реализовывает власть через приказы. Распоряжения.

1. власть основанная на вознаграждении

руководитель может распоряжаться ресурсами передавая подчиненным какие либо бонусы, премии.

*Эти власти основаны на полномочии. !!!*

1. Эталонная власть – власть примера. Основана на харизме руководителя.
2. Экспертная власть – руководитель признается экспертом, профессионалом в определенной сфере. Этот вид власти привлекателен тем, что его можно наращивать, усиливать.

**БАЛАНС ВЛАСТИ**

Между руководителем и подчиненными.

***Реализуется - через партнерство***, т.е. эта власть достаточная для достижения цели и не вызывающая отторжения у подчиненных. Руководитель - задает тон в этих отношениях.

**26. Стили руководства. Управленческая решетка и ее использование**.

Ст. рук-ва – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых рук-тем в процессе управления.

**1**. на основе 4 признаков: направленность рук-ля на рез-т, способы мотиваци, привлечение подчин к управл, требоват-ть различают авторитарный (или единоличный), демократический (или коллегиальный) и либеральный  (или  разрешительный) стили руководства.  В данном контексте эти термины обозначают особенности выполнения руководителем своих обязанностей  при руководстве  коллективом в рамках предоставленных ему полномочий

При авторитарном  (единоличном) стиле руководитель замыкает все связи на себе,  а своим  подчиненным  предоставляет лишь  минимум  информации.  Плюс - централизация воздействий на коллектив.  Минус - возможная неудовлетворенность сотрудников, которые могут прийти к выводу, что их творческие силы не находят должного применения.

При демократическом  (коллегиальном) стиле руководства к разработке и принятию решений широко привлекаются члены коллектива,  наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля. Плюс -  благоприятные  условия для инициативы сотрудников и их удовлетворенность работой. Минус -  он непригоден в ситуациях,  когда нет времени для  дискуссий  и обсуждений, когда требуется быстрое единоличное решение.

Либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между своим и другими коллективами, обеспечивает подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы. Либеральный стиль руководства может использоваться только в тех случаях, когда цели и работа подчиненных имеет индивидуализированный творческий характер. Либеральный тип руководства чаще применим в научно-исследовательских коллективах,  где  требуется  высокая творческая активность и значительная самостоятельность.

**2.** на основе сочетания двух факторов: отношение к работникам и отн. к производству. Графически это сочетание м.б. представлено спец. «решеткой м-та».  
1.1.Безразличный менеджер. Рук-тель мало заботится и о пр-ве. и о людях. Рез-ты невысокие, моральный дух коллектива низок, рук-тель прилагает миним усилия для выполнения лишь самой необходимой работы (либеральный стиль).  
9.1. Зона загородного дома - Создание друж. атмосферы в коллективе, размеренный темп работы.  
Интересы орг-ции отходят на задний план. (клубный стиль).  
1.9. Жесткий стиль -Произв. рез-ты могут быть высоки, но удовлет-ти людей нет, что создает массу проблем (авторитарный). Эф-ть пр-ва явл. рез-том жесткого управления и ущемления прав рабочих.

9.9. оптимальный стиль. Выполнение работы обеспечив. совместными усилиями всего коллектива, развита система поощрения, высокая произв-ть труда. Рук-тель нацеливает всех раб-ков на достижение произв. целей на основе доверия и уважения к ним. Развивается самост-ть, ответ-ть, создается дух единой команды.  
(демократич.)  
5.5. Средние цели. Рук-тель умело балансирует, обеспечивая достаточно высокий уровень произв. рез-тов и удовлетв. моральный настрой.

27. Управленческое решение: основные подходы к принятию решения.

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются:   
- по времени управления на стратегические, тактические, оперативные;   
- по степени участия специалистов на индивидуальные, коллективные, коллегиальные;   
- по содержанию управленческого процесса на социальные, экономические, организационные, технические.

***Принятие решения*** – это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся Подходы6 Чисто ***интуитивное решение*** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. ЛПР при принятии решения не использует определенные методы, не проводит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом шестом чувстве или озарении.

Когда ЛПР принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию принятия решения в данный момент, использует метод аналогии, прецедента, использует здравый смысл, то такие решения называются ***решениями, основанными на суждениях***. Логика таких решений неочевидна. Чрезмерная ориентация ЛПР на прежний опыт, порой, приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

***Рациональные решения*** принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

28. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению.

**Требовани**я: целевая направленность (реш. д.б. направлены на достижение определ. целей развития), обоснованность (решение должны иметь объективное обоснование рациональности), своевременность, компете-нтность, адресность (решения д.б. ориенти-рованы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены во времени), иерархич. субор- динация (реш. м-ра должны соответствовать делегиров. ему полномочиям), обеспеченность (реш. должны преусматривать необх. ресурсы и устанавливать источники их получения), директивность (реш. должны быть обязатель-ными для исполнения и носить плановый хар-р)  
**Виды:** 1)по ф-циям управления (плановые, организац, мотивационные идр.);  
2)по хар-ру решения задач (стратегич, оперативн); 3)по степени определенности ситуации (по типовым задачам, в усл. риска, в усл. неопред- ти); 4)по степени структуризации задач (хорошо (хорошо изученные, типовые) и слабо структуриров.); 5) по функцион. областям (финансовые, кадровые, производств.); 6) по масштабам воздействия (общие, частные, эксперимент);  
7)по глубине возд (одноуровневые, многоуровн); 8)по способу осуществл.  
(письм, устные) 9)по направл. воздеств.(внешн., внутр).. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна

29. Процесс принятия управленческого решения.

Классификации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А. И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования.- все управленческие решения в организации могут быть разделены на:  
• жёстко обусловленные (детерминированные);  
• слабо зависящие от субъекта решения.  
К первым обычно относят либо так называемое стандартизирование решения (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя. Другой тип решений – так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьёзный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечёт ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые позиции.

Пpи peшeнии oтнocитeльнo нecлoжныx пpoблeм чacтo иcпoльзyeтcя *интyитивный пoдxoд*, кoтopый xapaктepизyeтcя cлeдyющими чepтaми:

cyбъeкт peшeния дepжит вcю пpoблeмy в гoлoвe;

пo мepe paзвития пpoблeмы пoдxoд к ee peшeнию мoжeт paдикaльнo мeнятьcя;

вoзмoжнo oднoвpeмeннoe paccмoтpeниe нecкoлькиx вapиaнтoв;

мoжeт нe coблюдaтьcя пocлeдoвaтeльнocть этaпoв;

кaчecтвo peшeния ocнoвывaeтcя пpeждe вceгo нa пpeдыдyщeм oпытe лицa, пpинимaющeгo peшeниe.

Интyитивный пoдxoд нe дaeт xopoшиx peзyльтaтoв, кoгдa oпыт мeнeджepa нeбoльшoй, a пpeдыдyщиe cитyaции нe cooтвeтcтвyют нoвoй. Тaкжe нa кaчecтвo интyитивныx peшeний мoжeт oкaзывaть влияниe нeдocтaтoчнo пoлнoe пpeдcтaвлeниe o тeкyщeй cитyaции.

Еcли пpoблeмнaя cитyaция нe тaк oчeвиднa, ee peшeниe нeoднoзнaчнo, тo пpoцecc пpинятия peшeний тpeбyeт cтpyктypизaции, кoтopaя пoзвoлит oпpeдeлить *этaпы* и *пpoцeдypы*, нaпpaвлeнныe нa ee peшeниe. Пpoцecc пpинятия peшeний мoжнo пpeдcтaвить в видe cлeдyющиx этaпoв, кaждoмy из кoтopыx cooтвeтcтвyют oпpeдeлeнныe пpoцeдypы:

*пocтaнoвкa пpoблeмы*: вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции, пoявлeниe пpoблeмы, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, oпиcaниe пpoблeмнoй cитyaции;

*paзpaбoткa вapиaнтoв peшeний*: фopмyлиpoвaниe тpeбoвaний-oгpaничeний, cбop нeoбxoдимoй инфopмaции, paзpaбoткa вoзмoжныx вapиaнтoв peшeний;

*выбop peшeния*: oпpeдeлeниe кpитepиeв выбopa; oтбop peшeний, oтвeчaющиx кpитepиям, oцeнкa вoзмoжныx пocлeдcтвий, выбop пpeдпoчтитeльнoгo peшeния;

*opгaнизaция выпoлнeния peшeния и eгo oцeнкa*: плaн peaлизaции выбpaннoгo peшeния; кoнтpoль зa xoдoм peaлизaции peшeния; oцeнкa peшeния пpoблeмы и вoзникнoвeниe нoвoй cитyaции.

*Обязaтeльными* элeмeнтaми пpoцecca являeтcя нaличиe *пoэтaпнoгo плaнa* и *мeтoдoв peшeния*, a тaкжe иx *инфopмaциoннoe oбecпeчeниe*. Рaбoтa пo cбopy, oбpaбoткe и oцeнкe инфopмaции пpoвoдитcя нa вcex этaпax пpoцecca, нo кaждый paз oнa имeeт ocoбeннocти, oтpaжaющиe cпeцификy выпoлняeмыx дeйcтвий и peшaeмыx зaдaч, a тaкжe cтиль paбoты мeнeджepa. Пpeдcтaвлeннaя cxeмa пpoцecca пpинятия peшeний oтoбpaжaeт лoгикy yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти. Нa пpaктикe этoт пpoцecc бoлee cлoжeн и дoпycкaeт пapaллeльнocть pядa пpoцeдyp, чтo пoзвoляeт знaчитeльнo coкpaтить вpeмя пpинятия peшeний.

30. Коммуникации в менеджменте: понятие, виды, этапы коммуникационного процесса.

Коммуникации – устойчивая связь м/у участ-никами управленч. процесса, представляющего собой взаимозависимость этапов работы с инф-цией. Цели коммуникаций: 1)организовать информ. обмен м/у субъектом и объектом управл.; 2)наладить процесс эмоц. и интеллект.-го обмена содержанием управл. инф-ции; 3)установить взаимосвязь м/у людьми в орг-ции; 4)сформулировать общие взгляды на внутр. среду орг-ции; 5)организовать совместную работу коллективов с целью выпол-нения задач орг-ции.  
Значение ком-ции: ком-я – основное условие существования и развития орг- ции, ком-я осуществл. взаимоействие с внешн. средой, определяя уровень и качество принятия управл. реш, ком-ции характериуют состояния внутр. среды орг-ции путем обеспечения функцион-ния и взаимод-я людей, структуры, целей, технологии и задач орг-ции, ком-ция содает неформ. структуру в процессе функцион. орг-ции и способствует сближению с ней формальной структуры.  
Формы ком-ций: письм., устная, видео, электронная, эмоцион. Виды: межличн, форм., неформ, вертик., горизон, верб, неверб. Средства ком-ции: док-ты, речь, знаковые системы, электр. ср-ва связи, видео и телекоммуникации, эл- ты структуры физиолог.системы чел-ка.  
Коммуникац. процесс – это обмен инф-цией м/у элементами организац. системы по каналам прямой и обратной связи. Выделяют 4 базовых элемента: источник – создатель идеи, сообщения, инф-ции, передающий ее, задача - выбор канала, средств связи и формы коммуникации; сообщение – инф-ция, кот. передает источник получателю, выбор формы коммуникации, кодировка инф-ции; канал  
(прямой и обратной связи) – средство, с помощью кот. сообщение передается от источника к получателю и обратно, техническое обеспечение передачи качеств. инф-ции; получатель – коммуникант, ради кот. функционирует коммуниникация, декодиро-вание инф-ции, выбор канала, средств связи и формы ответнгой инф-ции. Рез-т коммуникац. процесса: изменения в знаниях получателя, изм. относительно устойчивых представлений получат, изм. поведения получ. Этапы ком. процесса: зарождение идеи или отбор инф-ции, выбор канала передачи инф-ции, передача сообщения, интерпретация сообщ. получателем, реализация сообщ.  
Каналы коммуникаций: устная передача, совещания, телефонные переговоры, письм. передача, служебные записки, отчеты, электр. почта, комп. сети.

31. Конфликты в организации: сущность и типы конфликтов.

Конфликт –столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей. Типы конфликтов: межличностный, м/у личн. и группой, межгрупповой. Осн. причины возникн. конфликтов: препятствие достижению целей трудовой деят-ти (отсутствие инф-циии, недопоставка материалов) препятствие достижению личных целей (достижение сотрудником- конкурентом более высоких рез-тов, задержка повышения оклада), противо- речия в поведении, взглядах, манерах, привы-чках (различия в возрасте, в воспитании, несовместимость хар-ров), действия одного сотрудника препятствуют успешной деят-ти другого, действия одного сот-ка препятствуют достижению личн. целей другим, поведение, взгляды одних сотрудников противоречат нормам поведения, взглядам других.

***Виды (Типы) конфликтов в организации****.* Конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией в которую она входит; между организациями и группами одного или раз личного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящихся в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах, оценках.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу из разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы и организации.

Классифицируя организационные конфликты, исследователи обычно выделяют конфликты внутриличностные, межличностные и социальные.

**Внутриличностный (психологический) конфликт** затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека. Поэтому данный тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов. Среди внутриличностных, или психологических конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

**Межличностный (социально-психологический) конфликт** – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Как правило, это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, место службы, рабочую силу, одобрение проекта и т.п. Межличностный конфликт также может проявляться в столкновении различных типов характера и темперамента.

Межличностный конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

**Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной** группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Например, на собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией, более низкого качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Конфликты в организации классифицируются также по степени открытости конфликтных взаимодействий, В этом случае различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты развиваются в форме открытого противостояния. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому ее работнику. Конфликтные взаимодействия проявляются при этом в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой.

Скрытые конфликты составляют основную часть конфликтных взаимодействий. Это –зтлеющие конфликты. Они недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности

32. Управление конфликтом в организации.

**Способы предупрежд. конфликтов**: четкое распределение ф-ций, прав, ответ-ти, согласование интересов раб-ков, выявление пот-тей раб-ков и создание условий для максим. их удовлетворения, формиров. рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля рук-ва, своевременное обнаружение противо- речий и их разрешение на основе переговоров. Осн. принципы проведения пере- говоров: сделать раграничения м/у участниками и предметом переговоров, сосредоточиться на интересах, а не на позициях, разрабатывать взаимовыгодные варианты, настаивать на использовании объективных критериев. Предупреждение конфликтов в коллективе и их ффективное рарешение требуют определ. соц.-психол. инф-ции.: инф-ция о людях (о хар-ках, об отношениях, о неформ. группах и лидерах, о пот-тях) и инф-ция о мнениях людей (об усл. труда, о рук-лях, о политике орг-ции). Методы сбора: наблюдение, интервью, анкета).  
**Правила разрешения конфликтов**: 1.Не сравни-вать степень вины участников. 2.Начните разговор с описания конкретной ситуации, которая Вас не устраивает. 3.Выскажите, что Вы чувствуете с связи с конфликтом (я боюсь, я переживаю, опасаюсь) - от объективного пере-ходите к субъективному.  
4.Постарайтесь выслушать другую сторону. 5.Разберитесь в скрытых мыслях, допущениях. 6.Выскажите кон-кретные предложения по изменению ситуации. поведения. 7.В завершение – обсу-дите, что произойдет, если изменения будут приняты. 8.Удержитесь от комментариев, подводя черту под разговором, или сделайте их в позитивном плане.

**Организационные способы управления** конфликтом - Цель таких воздействий – ослабление конфликтных взаимодействий или локализация конфликта, а нередко и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Основными организационными способами разрешения конфликта являются следующие.

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Смысл этого приема – снижение сплоченности одной из сторон конфликта

2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы

З. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений.

4. Перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удается погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

**Социологические и культурные способы управления конфликтами**. В данном случае объектом управленческого воз действия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие.

1. Изменение содержания властных отношений. Прежде все го, следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации

2. Изменение отношений зависимости. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

З. Изменение структуры неформальной социальной группы. Изменение структуры неформальных отношений одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменят степень включенности конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы (решение производственных вопросов неформальны ми методами, родство, старые связи и знакомства, общее недовольство возникшей ситуацией), определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения, объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентации или степени группового неформального контроля за действиями членов данной группы.

4. Изменение системы ценностей. Это удается путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководите лей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.

5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам», что позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику.

6. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность.

7. Концентрация интересов на нейтральном объекте.

8. Изменение системы коммуникаций. важно не только выявить неформальные меж личностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращение конфликтных взаимодействий.

**Социально-психологические способы управления конфликтами**. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим способам относят:

1. Изменение установок по отношению к членам группы.. Поэтому важно создать атмосферу сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров.

2. Изменение мотивации членов организации.

З. Введение неформальных лидеров – наиболее давний и проверенный способ управления конфликтом. Неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу

4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы.

5. Манипулятивное воздействие на поведение членов организации. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание  
**33. Этика управления. Социальная ответственность менеджмента.**

**Этика и управленческие решения**

Идеальных управленческих решений, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон, практически не существует. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним - оценить качество моральных аргументов. Имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации - *принцип утилитаризма и принцип нравственного императива.* Согласно принципу утилитаризма действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц. Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба, и если он перевешивает, решение является неэтичным. Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается "наименьшее зло".

В соответствии с *принципом нравственного императива* моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и многих). Применять же на практике оба эти принципа достаточно сложно. При возникновении конфликта между этическими нормами разных уровней его рекомендуется решать по принципу приоритетности. Современная этика бизнеса отдает приоритет тем локальным нормам, которые четко формулируются, поскольку в противном случае их трудно использовать для принятия решений. Неоднозначен, в частности, вопрос о занятости женщин на физических работах. В некоторых странах это широко практикуется, в то время как на Западе считается недопустимым корпоративную культуру на необходимом уровне, и это помогает укреплять бизнес.

Согласно одной из принятых на Западе моделей этически обоснованных решений принимающие их менеджеры действуют по следующей схеме:

Собирают информацию для всестороннего обоснования решения. Если оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия.

Подбирают соответствующие этические Гипернормы и микроформы. Если между ними возникает конфликт, применяется правило приоритетности: доминируют первые, а из вторых предпочтение отдается тем, которые согласуются с первыми, выстраиваются с ними в логический ряд и формулируются четко и понятно

Так, одни компании соблюдают конфиденциальность переписки служащих по своей электронной почте, ссылаясь на неприкосновенность посланий, другие контролируют ее, мотивируя это своим правом собственности на компьютеры и сохранением служебной информации. Этическим решением является недвусмысленное, четкое и ясное заявление компании о своей политике в отношении использования ее компьютеров служащими (независимо от конкретного содержания такого заявления).

После исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования - желательное и минимально приемлемое.

Выясняется, возможно, ли преобразовать (в силу внешнего давления или производственной необходимости) минимально приемлемое этическое обоснование в желательное.     Например, на предприятии имеет место конфликт двух гипернорм - неприкосновенности частной жизни и моральной ответственности работодателя за жизнь и здоровье занятых. Последняя реализуется через правила техники безопасности, которые, в частности, требуют тестирования сотрудников на употребление наркотиков и алкоголя. Поскольку такие проверки, будучи абсолютно необходимыми, не приносят вреда, они этичны, а неприкосновенность частной жизни отходит на второй план. Однако работодатель несет ответственность за добросовестность тестирования, чтобы исключить увольнения из-за неправильно сделанного анализа.

При недостаточности этического обоснования принимаемого решения следует руководствоваться другими обоснованиями - экономическими, технологическими, социальными.

Так, сокращение штатов при реконверсии или модернизации производства, если оно диктуется производственной необходимостью, трудно оценивать с моральной точки зрения. Суммарный выигрыш от такого сокращения (экономический, технологический) перевешивает моральные соображения в пользу сохранения рабочих мест. Уволить же недисциплинированных сотрудников, пренебрегающих нормами морали, можно и по одним этическим мотивам.

Гибкое применение деловой этики позволяет ведущим западным фирмам максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными компонентами

Что касается российских компаний, то еще несколько лет назад существовала возможность быстрого успеха только благодаря отсутствию конкуренции, отмыванию денег, получению льгот, обману вкладчиков, уклонению от уплаты налогов. Сегодня ситуация меняется, и важным условием быстрого развития бизнеса становятся усвоение и соблюдение принятых в мировой практике этических норм, а также приемов их использования.

В соответствии с современными принципами менеджмента признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед работниками организации выступает на первый план. Характерным является формирование новых отношений между организацией и работающими в ней людьми. Формирование единой команды, где каждый четко знает свое место, где правильно организованы взаимодействие и взаимопомощь, – одна из задач менеджера. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и общественную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием, а также с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.

На роль бизнеса и тенденции его социализации большое влияние оказывают изменения рынка труда в будущем, необходимость решать исключительно важные проблемы, связанные с занятостью, безработицей, качеством трудовой жизни, предоставлением достойной работы экономически активным категориям населения, – за все это бизнес должен взять на себя ответственность.

Социальный вклад предполагает не только строгое соблюдение предпринимателем и менеджером законов, существующих в государстве, регламентирующих экономическую деятельность и поведение, гарантии занятости, права субъектов рынка, защиту интересов потребителей, охрану окружающей среды, но и уважение решений и обращений Президента и правительства

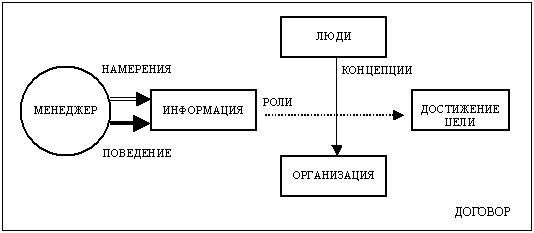
Необходимо уважение патентов и авторских прав, соблюдение сроков поставок и расчетов, полное выполнение обязательств перед сотрудничающими организациями, инвесторами, банками, а так же порядочное отношение к конкурентам.

Исходным психологическим условием выступает принятие предпринимателем и менеджером социальной ориентированности в число главных ценностей ориентаций своей деятельности, реализация которой обеспечивается достижением удовлетворительного равновесного состояния между прибылью и социальной целесообразностью, а также исключением из своей деятельности всего, что приносит вред людям и общественным интересам.

34. Роль и место информации в работе менеджера.

Одним из важных умений менеджера является способность слушать и читать, говорить и излагать свои мысли на бумаге, умение доводить до людей свои мысли и идеи и понимать других людей. На этом основывается умение мотивировать работников, без которых менеджер не может рассчитывать на успех.

*Работа менеджера*



Таким образом, инструментом менеджера является информация в виде написанного или произнесенного слова, с помощью которого он организует, направляет и мотивирует людей для эффективного выполнения работы.

Материал в работе менеджера, в отличие от большинства других профессий, представляет собой человека, и менеджер решает, как лучше его всего «использовать». Преобразование материала осуществляется при помощи информации, которая позволяет построить отношения между людьми, что, в конечном счете, приводит к созданию организации. Может показаться, что это техническая задача, которая предполагает каждому человеку свое место в «механизме» под названием организация. Ограниченность такого технократического подхода состоит в том, что такие качества человека, как инициатива, творческая активность и предприимчивость остаются не востребованными при создании организации и не используются в ее работе. Человек сам в состоянии не только контролировать количество и качество проделанной работы, но и решать, что и как ему делать.

Технологией в работе менеджера являются знания, следование которым приводит к преобразованию материала в изделие. Другими словами, многочисленные теории и концепции лиш

35. Основные требования, предъявляемые к деловым и личностным качествам менеджера.

**Общие деловые характеристики** Существует ряд общих психологических характеристик, с помощью которых можно описать стиль делового поведения любого работника, в том числе и менеджера и специалиста. Такие характеристики имеют устойчивое проявление. Сюда относим компетентность, деловитость, работоспособность и организованность

Компетентность — это знающий, осведомлённый, авторитетный в какой-либо области работник. . Компетентный управленец способен независимо от изменения сферы своей ответственности с максимальной эффективностью использовать накопленные знания. Обладает большими практическими знаниями и опытом по организации управления, имеет обширные и глубокие знания по своей специальности, широкую общую эрудицию в смежных служебных вопросах, постоянно, много и упорно занимается самообразованием, изучает передовой опыт, стремится использовать его в своей работе.

Деловитость — это общий аналог таких качеств как активность, инициативность, расторопность, толковость. В коммерческих компаниях аналогом этого качества выступает предприимчивость.

Принципиальная особенность этого качества заключается в результативности: работника.

Такой работник точно и своевременно выполняет работы и задания, способен самостоятельно решать сложные и нестандартные задачи, он способен при необходимости ставить задачи и находить их решение, быстро вникать в суть вопросов, выделяя самое главное; он может работать в интересах дела, не считаясь с личным временем, совершает мало ошибок и учитывает их в дальнейшем, самостоятельно в пределах своей ответственности решает служебные вопросы, не требует дополнительных мер контроля.

Работоспособность — это качество, которое само по себе не имеет самостоятельного значения, однако выполняет важную обеспечивающую роль. Ни профессиональная компетентность и деловитость не могут быть в полной мере реализованы, если носитель этих качеств не обладает необходимой для этого работоспособностью.. Работоспособность зависит от множества других качеств и свойств личности, включая волю, мотивацию, характеристики физического и психологического состояния индивидуума, восприимчивость к внешним возмущающим факторам, например, в виде реакции на особенности микроклимата в компании и многое другое.

Организованность — это качество, способное связать вышеописанные качества в единую систему, обеспечив, таким образом, наиболее эффективное использование. Организованность способна повлиять на успешность любой человеческой деятельности, однако будучи наложенной на уже перечисленные выше характеристики работника, она приводит к проявлению новых системных качеств личности, его труд становится более эффективным, расширяются возможности по увеличению количества решаемых задач.

**Личностные характеристики менеджера-руководителя**. Одни из них характеризуют его знания и умения как руководителя (эрудиция, опыт, настойчивость, осмотрительность, такт и др.); другие - свойства, которыми он обладает как индивидуум (способности, темперамент, черты характера).

Если первые можно сформировать у менеджера в процессе его подготовки, или же он сам может развивать их, то вторые гораздо меньше подвержены влиянию тренировки или воспитания.

- достоинство и высшая ответственность во всех делах

- чувство нового и умение рисковать, умение предвидеть.

- чувствительность и  подвижность,.

-  ответственность и подотчетность;

-  реализация чужих решений;

-  быть честным и надежным:

-  заражать своей энергией;

-  настрой на успех;

-  сохранять равновесие;

-  спрашивать совета у подчиненных;

-  хвалить на людях, критиковать с глазу на глаз;

  : рассудительность, уравновешенность, умение управлять собой; преданность делу, смелость, справедливость; чувство меры, такта, гибкость, способность налаживать отношения; умение логически мыслить и лаконично излагать устно и письменно свои мысли; понимание людей, умение пользоваться властью, склонность к обновлению знаний, способность систематически расширять свой специальный и культурный кругозор, овладевать современными методами, учиться на опыте, в том числе и на ошибках. К этим качествам также относятся; энергичность, настойчивость в достижении цели, последовательность, принципиальность в поступках; смелость, самообладание, присутствие духа при неудачах; высокая исполнительская культура, самокритичность, требовательность к подчиненным; организаторские способности - умение определять и четко формулировать главные в данный период цели деятельности системы и существенные для достижения этих целей условия, факторы, промежуточные результаты.