**Вопросы по менеджменту (Госы)**

1.Содержание понятия "менеджмент".

2 .История развития менеджмента и его "школы".

3.Состав комплекса менеджмента организации.

4.Системность в менеджменте.

5. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.

6.Соотношение менеджмента с экономикой и другими науками.

7.Демократизация управления - путь повышения эффективности организации.

8.Отличительные черты современного менеджмента.

9.Смысл ситуационной концепции менеджмента.

10.Роль организационной культуры в успехе предприятия.

11. Роль технического прогресса в менеджменте.

12.Ресурсы менеджмента и эффективность их использования.

13.Миссия организации и ее выбор.

14.Внутренняя и внешняя среды организации.

15.0сновные управленческие ограничения.

16.Сущность организационной управленческой структуры.

17.Практические разновидности организационных структур.

18.Характеристика основных функций управления.

19.Постановка вопроса о методах управления.

20.Характеристика методов управления.

21.Система методов управления социальной организацией.

22.Стиль управления /руководства/ и его влияние на эффективность организации.

23.Типовые стили руководства.

24.Практическая работа менеджера по формированию стиля руководства.

25.Зарубежные подходы к анализу стиля руководства.

26.Авторитарный стиль руководства.

27.Демократический стиль руководства.

28.Управленческая "решетка" Р.Блейка и Д.Мутон.

29. Модели стилей руководства, предложенные Рэнсисом Лайкертом.

30.Пассивный и либеральный стили руководства.

33.Главные требования к руководителям.

35.Целеполагание в планировании.

36.Стратегическое и тактическое планирование.

37.Сущность и основания планирования: преимущества плановой работы.

38 .В иды планов.

39.Принципы рационального планирования.

40. Типы управленческих решений.

41.Сущность процесса подготовки, принятия и исполнения управленческого решения.

42.0собенности принятия управленческих решений в японском менеджменте.

43.Требования к управленческим решениям.

47.Потребности человека.

49.Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования.

50.Влияние трудовой ситуации на отношение к труду.

51 .Цель и сущность трудовой мотивации.

52.Мотивационная теория ожиданий.

54.Мотивационная теория справедливости.

55.0снования власти менеджера.

56.Мотивация группового поведения.

57.Смысл и содержание функции организация.

58.Делегирование полномочий /цель и основные условия эффективности.

59.Эффективность функции контроля.

60.Функция контроля в менеджменте.

61.Основные этапы процедуры контроля.

62. Мера контроля работников.

63.Управление нововведениями.

64. Методы убеждения в работе менеджера.

65.Важнейшие социально-психологические явления в организации.

67.Критика в работе менеджера.

68.Взаимодействие менеджера с неформальными лидерами.

69.Авторитет менеджера.

70.Режим труда и отдыха менеджера.

71 .Имидж менеджера.

72. Работа менеджера над повышением деловой квалификации.

73.Организация рабочего места менеджера.

74. Планирование личного труда и анализ использования рабочего времени менеджера.

75. Работа менеджера с информацией и взаимодействие с секретарем.

**1.Содержание понятия менеджмент**

Менеджмент - из английского языка, означает управление. Управление (процесс управления) - организация воздействий, направленных на достижение целей. Менеджмент - сфера человеческой деятельности и соответствующая область знаний, включающая в себя в качестве обязательного элемента управление людьми, социальными организациями или структурами. Как наука М. Появилась 100 лет назад. Основные направления (школы) М. За этот период: 1)школа научного управления (1885-1920) Тейлора, Гилберта и др. - рациональность труда плюс мат. заинтересованность ведут к повышению эффективности; 2) административная (классическая) школа Файоля, Вебера и др. (1920-50)- универсальный принцип управления; 3) школа человеческих отношений (1930-50) Маслоу и др. - межличностные отношения между людьми; 4) поведенческая школа Арджириса, Лайкерта - максимальное использование человеческого потенциала на основе психологии и социологии; 5) количественная школа Винера, Акоффа - компьютерное математическое моделирование ситуаций.

Существует несколько определений М. Различных авторов: 1) определение Паркера-Роллета из школы человеческих отношений - М.- “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”; 2) определение из учебника “Основы М.” Мескона, Альберта и Хедоури - М. - ”процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимых для формирования и достижения целей организации”; 3) Винан “Основы М.” - “теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка”. 4) “совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности” - из словаря иностранных слов 1988г.; 5)”сфера человеческой деятельности и область знаний, включающая в качестве обязательного элемента управление людьми” - из американской энциклопедии; 6) постановка и их эффективное достижение с помощью людей”, - связывает 3 главных фактора М. - цели, эффективность, человек.

В условиях конкуренции эффективность - главное условие выживания фирмы. Эффективный М., обеспечивающий успех фирме, требует ориентации на человека: в части внешней среды - на потребителя, в части внутренней среды - на персонал.

**2.История развития М. И его школы**

Как наука М. Появилась 100 лет назад, а в начале века Ф.Тейлор сформулировал и опубликовал принципы управления. Школы М.: 1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда; 2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г.г. - А.Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации; 3) школа человеческих отношений (1930-50г.г.) Мейо, Фоллетт, Мслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками; 4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк - “эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии; 5) количественная школа (1950-настоящее время) - Винер, Акофф, Берталанфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.

Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ М. “цели человек-эффективность”. Золотое правило М.: “эффективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал”

В науке современного М. Выделяются следующие черты: 1) системный подход к управлению; 2) ситуационный принцип управления; 3) определяющая роль организационной культуры; 4) механизация и автоматизация управленческих процессов; 5) демократизация управления; 6) интернационализация М.

**3.Состав комплекса М. в организации**

Комплекс М. состоит из след. компонентов: стратегический М., управление персоналом (или персональный или кадровый М.), управление технологическими процессами и операциями, управление финансами (финансовый М.), управление материально-техническим снабжением, управление сбытом продукции, управление недвижимость., инновационный М.(управление развитием), управление качеством продукции или услуг.

1.Стратегич.М. - постановка и достижение главных стратегических задач, включает: выбор миссии, ситуационный анализ, стратегический маркетинг, стратегическое планирование деятельности, создание и коррекцию организационных структур, управление реализацией стратегии.

2.Управление персоналом - все цели организации достигаются через людей - важнейшая составляющая М.

3.Управление технологическими процессами - осуществляется людьми с помощью машин, механизмов, аппаратуры и приспособлений, в том числе компьютеров и других специальных устройств.

4.Управление финансами - через распределение финансов и их динамики регулируется производственно-хозяйственная деятельность предприятия для обеспечения эффективности.

5.Управлениематериально-тех.снабжением - обеспечиваются поставки сырья, материалов, оборудования, инструментов и других необходимых изделий.

6.Управление сбытом - осущ-ся на основе маркетинговой деятельности, включающей мониторинг внешней среды.

7.Управление недвижимостью - имеется в виду эксплуатация, купля, продажа, обмен, аренда и другие действия с недвижимостью.

8.Инновационный М. - управление развитием - необходим для сохранения и повышения эффективности организации в меняющихся условиях. Планируются, организуются, мотивируются и контролируются нововведения.

9.Управление качеством - является обязательным для поддержания конкурентоспособности фирмы в условиях рыночной конкуренции.

**4.Системность в М.**

Система - совокупность отдельных элементов, рассматриваемых во взаимодействии как единое целое. Системность присутствует во всех элементах управления. Различные системы, используемые для обеспечения планирования, контроля, организации, мотивации, принятия решений, - самый действенный инструмент фирмы.

Система целей включает деловые установки, принципы, духовные ценности, долгосрочные цели.

Система планирования компании в целом. Уровни планирования: 1)стратегические планы; 2)тактические планы; 3)оперативные планы; 4)анализ, разработки, маркетинг.

Система показателей, к которым стремится фирма: 1)рост фирмы; 2)рентабельность; 3)платежеспособность; 4)доля рынка; 5)гибкость, устойчивость.

Система факторов успеха фирмы, например: 1)выбор продукта с потенциалом роста; 2)выбор продукта с высокой конкурентоспособностью.

Система показателей деятельности фирмы: экономичность, действенность, качество; производительность; условия труда, инновативность; прибыльность.

Система контроля, система мотивации.

Системы управления - системы, реализующие процесс управления для достижения целей.

Система управления организацией:

Система управления состоит:

* из субъекта управления - управляющая часть системы, которая вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект;
* объекта управления - управляемая часть системы, представляющая собой часть системы, состояние которой приводится к желаемому результату.

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект являются одним целым, то в этом случае мы имеем дело с самоуправлением.

***Рисунок 1***

**5.Основные различия российского и зарубежного М.**

Различие по следующим пунктам: 1)внешняя среда (в силу различий исторического развития); 2) менталитет народа (взгляды, привычки, психология, нравственный уровень). Отсюда следующие различия:

1.Преобладающий метод управления. В США и Зап. Европе - экономический, дополнен командным и социально-психологическим. В России - командный, дополнен экономическим и немного социально-психологическим.

2.Преобладающий стиль руководства. В США и Зап. Европе - консультативно- демократический или благосклонно-авторитарный. В России - эксплуататорско-авторитарный или авторитарно-пассивный. Япония - основанный на участии или консультативно-демократический.

3.Сосредоточенность менеджеров. В США и Зап. Европе - на деле или на людях, или на том и другом. В России - на себе или на деле или на том и другом. В Японии - на людях и на деле.

4.Преобладающий тип управленческих решений. В США и Зап. Европе - единолично-консультативный или компромисс. В России - сугубо единоличный или единолично-консультативный. В Японии - конценсуум или компромисс.

5.Структура управленческих решений. США и Зап. Европа - короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения. В России - очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения. В случае провала оправдание: “хотели как лучше, получилось как всегда”. В Японии - длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения.

6.Преоладающий тип мотивации как процесса настройки на труд. В США и Зап. Европе - мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов. Россия - мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досужих домыслов руководителей, мотивация принуждением и отсутствие мотивации. Япония - мотивация работы на фирму. Формирование корпоративного сознания.

7.Планирование. США и Зап. Европа - упор на долгосрочное стратегическое планирование. Россия - работа на основе краткосрочных планов или бесплановая. Япония - тщательное стратегическое и тактическое планирование.

8. Демократизация производства. В США и Зап. Европе - умеренное привлечение работников к управлению. Россия - очень слабое привлечение к управлению. Япония - активное привлечение работников к управлению.

9.Автоматизация управленческих решений. США и Зап. Европа - высокая и очень высокая. Россия - очень низкая и низкая. Япония - очень высокая и высокая.

10.Организационная культура. США и Зап. Европа - высокая. Россия - очень низкая и низкая. Япония - высокая.

11.Назначение на высокую руководящую должность. США и Зап. Европа - требуется высокая профессиональная квалификация и опыт успешной работы. Россия - необходимы личные связи, иногда требуются формальные основания в виде диплома или некоторого опыта работы на какой-либо руководящей должности. В Японии - обязательно базовое высшее образование (предпочтительно университетское) плюс наличие степени как результата защиты новой научно-практической работы.

**6.Соотношение М. С другими науками.**

М. Оперирует тремя понятиями, - это цели, эффективность, человек. Эти понятия затрагивают и другие науки: экономика, право, этика, социология, психология, информатика и другие науки. Изобразим на схеме положение М. в общественном процессе, среди других наук.

***Рисунок 2***

Рисунок показывает единый общественный процесс, в котором М. важен наряду с другими науками и находится в тесной взаимосвязи со всеми элементами этого процесса. Далее кратко раскрыть суть процесса (управление - превратилось в особый вид деятельности, когда производственные, экономические и другие процессы усложнились, охватили весь общественный процесс, и стало очевидно, что без грамотного управления этим процессом не обойтись, необходимо упорядочить все, что происходит в системе, согласовать все действия отдельных участников. Управление ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в процесс, организовать совместные действия людей, достичь согласованности, координации действий. Наука об управлении - М.

**7.Демократизация управления - путь повышения эффективности организации.**

Демократизация управления - отличительная черта современного М. Демократия в экономике - развитие сотрудничества между руководителями и персоналом. Формы демократии следующие:

1.Право работников на участие в управлении предприятием в ходе принятия решений (инвестиционные сбытовые, производственные, программные. Это наиболее сильная возможность оказывать влияние).

2,Право работников на участие принятия решений по хоз.-трудовым вопросам, вопросам управления и социальной политики.

3.Право работников в области информации, обсуждения и обоснования решений.

4.Реализация дем. принципов управления вместо иерархических стилей руководства.

5.Учет социальных, кадровых последствий планируемых решений.

Системы “участия в управлении” в Японии функционируют на всех уровнях национальной экономики:

1.На уровне рабочего места, участка, цеха - в виде кружков качества и автономных бригад. 2.На уровне предприятий - в виде производственных комитетов, включающих представителей персонала и администрации, а также “рабочих-директоров”.3.На уровне отраслей, где действуют отраслевые консультативные комитеты, состоящие из представителей профсоюзов и руководителей. 4.На уровне национальной экономики, в масштабах которой существует ряд правительственных консультативных советов труда и капитала.

В Европе законодательно закреплено участие рабочих в управлении в Нидерландах, Франции, Германии. В Германии в 50-х годах принят ряд законов об обязательном участии рабочих в советах директоров с правом голоса.

Отличие М. в России от зарубежного в плане демократизации управления состоит в следующем: в США и Зап. Европе - умеренное привлечение работников к управлению. В Японии - активное привлечение работников к управлению. Россия - очень слабое привлечение к управлению. Отсюда выводы: высокая конкурентоспособность японских фирм, японские менеджеры считают, что потенциал фирмы - мастерство работников.

**8.Отличительные черты современного М.**

1.Системный подход к управлению - состоит в следующем - предусматривает принятие решений на основе учета важнейших обстоятельств и возможных приемов воздействия в их взаимодействии;

2.Ситуационный принцип управления - утверждает отсутствие рецептов, годных на любой случай. Признает существование принципиальных подходов к управлению. Требует принятия конкретных решений только в связи с конкретной ситуацией;

3.Определяющая роль организационной культуры - формы деятельности и нормы поведения, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она опирается на систему ценностей, принятых в организации. Играет ведущую роль в развитии и судьбе организации по причине ее глубокого влияния на эффективность всех сторон деятельности.

4.Механизация и автоматизация управленческого процесса - представляет собой внедрение механических устройств в управленческий труд: компьютеров, современных средств связи, множительных аппаратов и другой оргтехники;

5.Демократизация управления - проявляется в активном участии рядовых работников в управлении производством на основе подачи предложений, участии в работе кружков качества, оказании помощи менеджерам при коллегиальных формах подготовки решений.

6.Интернационализация М. - означает усиление роли интернационального фактора в управлении организацией по причине растущего межгосударственного разделения и кооперации труда, а также обостряющейся международной конкуренции.

**9.смысл ситуационной концепции менеджмента.**

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом С.П. является СИТУАЦИЯ - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. СП признает, что общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Например: Все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако существует множество способов построения организационных структур - может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот - руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации и так как ситуация может меняться, руководство должно решить как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД - пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации более эффективно. Ситуационный подход концентрируется на СИТУАЦИОННЫХ РАЗЛИЧИЯХ между организациями и внутри самих организаций. Методологию СП можно объяснить как 4-х-шаговый процесс:

1.Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и методах принятия решений:

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются в конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (повышение з/п приводит к большим затратам. что ведет к разорению)

3.Рук-ль должен правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных. 4.Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей орг-ции самым эффективным путем.

СИТУАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ и их влияние определяют успех или неуспех СП. ВНУТРЕННИЕ-ситуационные факторы внутри организации (цели, структура, задачи, технология и люди). ВНЕШНИЕ - потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, .финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Они разделяются на среду ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (потребители, конкуренты, законы и гос. органы, профсоюзы, поставщики трудовых рес., материалов, капиталов) и среду КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (состояние экономики, социо-культурные факторы. Политические факторы, НТП, Международные события).

**10.Роль орг.культуры и успехе предприятия**

Орг.культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она опирается на систему ценностей организации.

Поведенческие нормы - отношения - ценности.

То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни - таблички с именами на груди персонала Макдональдса, фирменная одежда персонала на многих предприятиях, в Японии - исполнение гимна в начале рабочего дня, -это верхний слой орг. культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Некоторые компании излагают свои базисные ценности в виде кредо. Для большинства организаций ценности - это что-то нематериальное, воспринимаемое сотрудниками через весь комплекс их взаимодействия с организацией - работа, - общение с руководителями, коллегами и подчиненными, -чтение внутренних изданий и др.

Влияние орг. культуры на результаты очень велико - в случае несоответствия орг. целей или ее структуры ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис.

Орг. культура претерпевает изменения:

* орг. культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений во внешней среде.
* орг. культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников.

Этот процесс требует незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления.

Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях и, наоборот, препятствуют этому. Изменения орг. культуры занимает порой многие годы.

**11. РОЛЬ ТЕХНИ****ЧЕС****КОГО ПРОГРЕСС****А В МЕНЕ****ДЖ****МЕНТЕ.**

НТП-проникновение и продвижение научных достижений в технику и технологию, преобразование на их основе производственных процессов, освоение производства новых видов материалов, энергии, машин, товаров и услуг. НТП - очень емкое понятие, охватывающее рационализаторские предложения, изобретения, открытия, проектные, экспериментальные, технологические разработки, опытное производство и использование новых видов продукции. В современном менеджменте механизация и автоматизация процессов управления играет особую роль. В управленческую деятельность широким фронтом внедряется технический прогресс: - все электронные информационные средства - компьютеры, электронная почта, селекторные и телевизионные совещания, средства связи (включая спутниковую), множительные устройства и другая оргтехника. Все это облегчает работу менеджера, сокращая рабочее время на рутинную обработку информации. Например, "диджитал эквимпент корпорейшн" имеет внутреннюю сеть, которая связывает 95 тыс. пользователей и 35 тыс. компьютеров в 33 странах. Любой служащий компании может послать сообщение любому другому служащему независимо от времени, географического положения и места в организации.

**12.Ресурсы М. и эффективность их использования**

Возьмем определение М., связывающее 3 главных фактора М.: цели, эффективность, человека: постановка целей и их эффективное достижение с помощью людей. Высокая эффективность - характеристика способа достижения цели, показывающая, какая отдача получена на единицу затраченного ресурса.

Существуют следующие виды ресурсов в М.:

1.Материальные (финансы, энергия, недвижимость и др.).

2.Человеческие (интеллект, физическая сила, творческие способности).

3.Информация.

4.Время.

5.Пространство менеджмента.

**13.Миссия организации и ее выбор**

Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь признание в обществе. Если руководитель понимает эту миссию, он сможет довести ее до сознания служащих. Служащие должны знать, что работают не за “хлеб насущный”, а на благо общества.

Миссия организации или ее предназначение, социальная ориентация, определяется ее владельцем до начала хоз. деятельности. По мере активизации деятельности миссия может слегка изменяться. Например, миссия фирмы IBM - предоставление услуг всем странам с целью удовлетворения их потребностей в ЭВМ. В этом случае миссия охватывает широкий спектр деятельности, ориентированный на увеличение объемов производства ЭВМ, услуг, предоставляемых в этой области. Однако при этом предусматривается удовлетворение нужд определенной категории потребителей.

Система целей фирмы включает принципы, духовные ценности, долгосрочные цели. Все это декларирует миссию организации в обществе. Принципы следующие: 1)Рост фирмы благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей. 2)Получение прибыли благодаря взаимной выгоде фирмы и потребителей.

**14.Внутренняя и внешняя среды организации**

Внешняя среда организации состоит из отдельный людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации или являющихся потребителями результатов ее деятельности, т.е. продукции и услуг. Факторы внешней среды следующие: экономические, политические, рыночные, технологические, международные, факторы конкуренции, социальные.

Выделяют следующие элементы внешней среды:

1.Клиенты - потребители продукции и услуг - ключевая для организации группа, за счет которой орг-я существует и развивается. Цели организации, структура должны отражать проблемы клиентов, их потребности и обеспечивать удовлетворение этих потребностей.

2.Поставщики предоставляют организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Наличие и цена ресурсов оказывают влияние на деятельность организации, учитываются при разработке задач и планов.

3.Конкуренты - ограничивая свободу организации, конкуренция влияет на ее цели, структуру, методы управления.

4.НТП - - одна из главных движущих сил общества - создают основу для высокой конкуренции .

5.Государство - устанавливает “правила игры”, влияет на деятельность орг.с помощью законов.

6.Фин.организации

7.Учебные заведения

8.Источники трудовых ресурсов

9.Криминальные структуры

Следствия воздействия внешней среды: изменение орг. структуры; пересмотр стратегии, изменение целей. Важнейшая характеристика - степень изменчивости внешней среды. Она зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития НТП, политической системы.

Современный мен. Считает, что процессы, происходящие в организации, определяются в первую очередь внешней средой, а во вторую - внутренней. Внешняя среда устанавливает правила игры, а внутренняя среда определяет успех или неудачу. Внутр. среда: цели, структура, задачи, технология и люди.

**15.Основные управленческие ограничения**

1.Норма управляемости, то есть предел; максимальное число работников (подразделений), которыми может успешно управлять один менеджер (орган управления) в соответствующих условиях, называется нормой управляемости.

2.Менеджмент - право специалистов; управлять везде и во всем должны только специально подготовленные люди, поэтому М. - прерогатива специалистов и не все могут быть менеджерами.

3.Управлять должна небольшая команда (меньшинство). Управление требует единства воли для постановки и достижения целей, которые невозможно достичь при коллегиальном управлении. Невозможно всем вместе (большинством) управлять организацией. Поэтому М. - прерогатива меньшинства (менеджера и его команды), но это не отменяет необходимости демократизации управления.

**16.Сущность организационной и управленческой структуры**

В любой фирме существует горизонтальное и вертикальное разделение труда. Причиной этого является специализация - повышается эффективность. Структура системы управления представляет собой в самом простом виде субъект управления, воздействующий на объект управления. Субъект управления - это управляющая часть системы, она вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект. Это top-менеджмент, а также исполнительные руководители. Объект управления - управляемая часть системы управления - это часть системы управления, состояние которой приводится к желаемому результату. Объект и субъект управления появились по причине разделения труда: 1)по управленческим функциям; 2)по исполнительным функциям.

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект являются одним целым, то в этом случае мы имеем дело с самоуправлением.

Часть кибернетики, которая изучает процессы управления в экономике, называется “экономической кибернетикой”, основоположник - американский ученый Норберт Винер. Кибернетика исходит из единой схемы управления, характерной для всех форм и видов. Согласно этой схеме субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде повеления, команды, сигнала, которое передается объекту управления. Объект управления, воспринимая управляющее воздействие, изменяет свой образ действия в соответствии с сигналом о том, что объект выполнил команду, субъект узнает, получая обратную информацию по каналу обратной связи. В зависимости от этой информации субъект вырабатывает новые управленческие воздействия. Канал обратной связи может быть зрительным, слуховым, телефонным, в виде электрических сигналов, письменных отчетов. Обратная связь гарантирует контроль. В качестве субъекта выступают хозяйственные руководители, органы управления. В качестве объекта - трудовые коллективы, отдельные работники, факторы производства, природные ресурсы, научно-технический и информационный потенциал. Управляющие воздействия регулируются законами, указами, планами, программами, постановлениями, рекомендациями, инструкциями и финансовыми стимулами, моральным воздействием. Обратные связи - это результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, статистическая и текущая отчетность, бухгалтерская документация.

Организационная структура - форма управления, представляющая собой механизм и способ разделения труда и кооперации труда.

**17.Практические разновидности орг. структур**

Орг. структуры представляют собой механизм и способ разделения труда и кооперации труда в организации. Следствием будет специализация и высокая эффективность. Разделение руда существует горизонтальное и вертикальное. Структура системы управления представляет собой субъект управления, воздействующий на объект управления. Субъект управления - управляющая часть системы - вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект. Объект управления - управляемая часть системы - состояние которой приводится к желаемому результату.

Разновидности орг. структур:

1.Механистическая (жесткая, бюрократическая).

2Органические (адаптивные) - меняющиеся в зависимости от ситуации.

Создание сложных орг. структур называется департаментализация.

Основные виды орг. структур промышленных фирм:

иерархическая структура - характеризуется многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

квазииерархическая (наличие взаимно-выгодных стратегических целей)

продуктовая (дивизиональная) - основным элементом являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

функциональная - организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

Региональная (дивизиональная) - тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

матричная структура управления - адаптивная орг. структура, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Например, в 30-е годы в России при строительстве комплекса использовалась матричная организационная структура - такая, которая совмещает горизонтальные и вертикальные связи. В 60-е годы в США при строительстве аэрокосмического комплекса также использовалась матричная структура.

**18.Характеристика основных функций управления**

Менеджмент - процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения определенных целей. Важнейшие функции управленческого труда следующие: 1)планирование - представляет собой постановку целей и разработку путей их достижения; 2)организация - функция управления, включающая вопросы разделения и кооперации труда. В том числе создание организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействий. 3)мотивация - стимулирование - это побуждение работников к эффективному достижению целей; 4)контроль - проверка полученных результатов

**19.Постановка вопроса о методах управления**

Управленческие отношения - это отношения верхов и низов, начальников и подчиненных. Методы управления, являющиеся инструментом воздействия субъекта на объект и одновременно способом их взаимодействия. Постановка вопроса о методах управления - это постановка вопроса об управленческих взаимоотношениях структурных подразделений системы управления.

Существует 3 вида методов управления. 1)командный; 2)экономический; 3)социально-психологический.

Приоритетное положение того или иного метода в организации придает ей черты, характерные для данного метода.

В практике вопрос распределения приоритетов между этими методами очень важен, потому что эффективность организации определяется 1)системой методов управления; 2)механизмами управления.

**20.Характеристика методов управления**

Методы управления являются инструментом взаимодействия субъекта на объект и одновременно способом их взаимодействия. Существует 3 вида методов управления: 1)командный; 2)экономический; 3)социально-психологический.

1)Метод командный. Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание. Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения. Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху. Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

2)Метод экономический. Механизмы: договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором.

3)Социально-психологический метод. Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

При командном методе управления - отношения субъекта и объекта - власти и подчинения. Основные достоинства метода: 1)обеспечивается единство воли руководства в достижении цели; 2)не требует крупных материальных затрат; 3)в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды. Недостатки метода следующие: 1)подавляется инициатива, творческая работа; 2)отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы; 3)в крупных организациях: а)менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците; б)обюрокрачивается аппарат управления; в)требуется громоздкая система контроля.

Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные. Характеризуются: 1)свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе; 2)выполнение договорных обязательств. Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей. Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

3.Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы. Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его. Достоинства метода: 1)включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей; 2)практически не требуются материальные затраты. Недостатки: 1)не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей; 2)трудно прогнозировать результаты.

**21.Система методов управления социальной организацией.**

Система методов управления состоит из 3 методов управления: 1)командный; 2)экономический; 3)социально-психологический.

1)Метод командный. Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание. Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения. Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху. Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

2)Метод экономический. Механизмы: договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором.

3)Социально-психологический метод. Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

**22.Стиль управления (руководства) и его влияние на эффективность организации**

Когда руководитель решат вопрос о выборе системы методов управления, то это называется стилем руководства - форма, манеры, правила, приемы. Стиль управления - выбор системы методов. То, как руководитель сочетает методы в систему, определяет стиль его управления. Методы и стиль связаны между собой, как содержание и форма. Содержание (метод) отчасти влияет на форму (стиль), а форма изменяет результаты метода. Плохим стилем руководства можно загубить самый замечательный метод.

Стиль руководства - ключевой фактор управления. Во внутрифирменном управлении эффективность на 80процентов зависит от стиля руководства.

Типовые индивидуальные стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере воплощает тот или иной тип. Классификация стилей руководства и их анализ позволили разработать рекомендации, с помощью которых руководитель может выбиать свой индивидуальный стиль и управлять им.

**23.Типовые стили руководства**

представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствует тому или иному стилю. Характерные черты стилей следующие.

1.***Авторитарный***: преимущественное использование командных методов управления, ориентация на задачу или на себя, централизация полномочий, подавление инициативы, жесткий контроль, высокое мнение о себе, навязывание своей воли, минимальное информирование, малая гласность, предпочтение наказаниям, устранение неугодных, нетерпимость к критике, грубость, нетактичность, невыдержанность.

2.***Демократический***: упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы,, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость.

3.***Пассивный*** - характерные черты - бессистемность в методах, ориентировка на себе, не использование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность подчиненных, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.

Достоинства и недостатки методов. Авторитарный. Дост.- обеспечивает четкость и оперативность выполнения. Недост.- подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала.

Демократический. Дост.- создает условия для творческой инициативной работы, мобилизует резервы. Недост.- активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации.

Пассивный. Дост.- абсолютная свобода исполнителей. Недостаток - тот же, потому что она почти всегда вредна.

**24.Практическаяя работа менеджера по формированию стиля руководства.**

Типовые инд. стили руководства - модели,. где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствует одному стилю. Классификация стилей руководства и их анализ позволили разработать рекомендации, с помощью которых руководитель может грамотно выбирать свой индивидуальный стиль в управлении. Пакет рекомендаций по формированию стиля руководства состоит из сочетаний авторитарных и демократических качеств. Пассивный был исключен сразу. В результате была получена ситуационная модель выбора и коррекции стиля руководства, где ситуационные факторы ранжированы по значимости и связаны с коррекцией стиля. Используя эту модель, менеджер получает возможность действовать целенаправленно.

Рассмотрим теперь, как меняется ситуационный фактор при авторитарном и демократическом стиле руководства.

1.Дисциплина, исполнительность, ответственность (правосознание) при авторитарном стиле - низкие, в демократическом - высокие.

2.Психологический климат в коллективе, т.е. уровень конфликтности при авторитарном стиле - плохой (высокий), при демократическом - благоприятный (низкий).

3.Квалификация, образовательный и культурный уровень исполнителей при авторитарном стиле - низкие, в демократическом - высокие.

4.Ценностный - ориентации, преобладающие в коллективе при авторитарном стиле - индивидуалистские, демократический стиль - коллективистские.

5.Основные ожидания членов коллектива относительно стиля руководства при автор.- авторитарные или попустительствующие, дем. - демократические.

6. Характер решаемых производственных задач, автор.- сложные, ответственные, незнакомые; дем.- простые, привычные.

7.Условия деятельности коллектива: автор. - трудные, тяжелые; дем. - легкие, простые.

Менеджер оценивает затем результаты работы руководителя-предшественника, определяет его стиль по системе: хороший, удовлетворительный, неудовлетворительный. Хороший означает: допустима незначительная коррекция, удовл. - стиль сохраняется, но с последующей заменой, неудовл.- стиль надо изменить сразу.

**25.Зарубежные подходы к анализу стиля руководства**

Большинство работ по исследованию стиля руководства принадлежит американцам. В японском менеджменте кроме значительной национальной специфики ничего принципиально нового обнаружено не было. Американцы признают авторитарный и демократический стили, но вместо пассивного говорят о либеральном, который можно понимать как смесь демократического и пассивного. Американская трактовка стилей в корне отличается от наших моделей. Российская концепция состоит в понимании несоответствия между типовыми моделями и конкретным стилем руководства. Американцы стараются создать модели, однозначно отражающие реальность и в результате приходят к континууму стилей, поскольку практика показывает бесчисленное множество вариантов. Дальнейшие разработки американских специалистов привели к созданию ситуационных моделей, представляющих собой попытки связать стиль с ситуацией. Примером может служить “Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейна Мутона”. Американские модели стиля руководства разделяют на 2 типа.

1. ***Первая модель*** поведенческая, в основе которой поведение руководителя. Структура модели: 1)авторитарно-либеральный континуум - это простейший способ моделирования стилей, не нашедший практических предложений. 2)Авторитарно-демократический континуум Лайкерта - попытка увязать модель с реальностью путем введения черт автократии и демократизма. 3)Континуум “Человек-задача” Лайкерта. Эта модель выражает предпочтения, отдаваемые менеджерами производственным задачам или человеческим отношениям. 4)Управленческая решетка Блейка и Мутона - это двухмерная модель, которая выявила 5 различных стилевых ситуаций.

2.***Ситуационная модель***, опирающуюся на характер ситуации. Примеры: 1)модель Фидлера.В этой модели учитываются факторы ситуации - взаимоотношения руководителя с подчиненными; привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность; должностные полномочия руководителя. 2)Модель Митчела и Хауса: в ней учитываются следующие ситационные факторы - внутренние психические качества подчиненных; характер решаемых производственных задач.

3.***Модель Херси и Бланшара*** - учитывается 1 фактор - “зрелость” (правосознание) исполнителей.

4.***Модель Врума и Иеттона***, в которой учитывается 7 ситуационных факторов, определяемых только применительно к решению конкретной задачи.

**26.Авторитарный стиль руководства**

Типовые стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический и пассивный. Характерные черты авторитарного стиля руководства следующие:

* преимущественное использование командных методов управления;
* ориентация на задачу или на себя;
* централизация полномочий;
* подавление инициативы;
* жесткий контроль;
* высокое мнение о себе;
* навязывание своей воли;
* минимальное информирование, малая гласность;
* предпочтение наказаниям;
* устранение неугодных;
* нетерпимость к критике;
* грубость, нетактичность, невыдержанность.

Достоинства стиля: обеспечивает четкость и оперативность исполнения команд.

Недостатки: подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала отношением к нему руководителя.

Недостатков может не быть, если персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарное руководство.

**27. Демократический стиль руководства**

Типовые стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический и пассивный.

Основные черты демократического стиля: упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы,, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость. Дост. - создает условия для творческой инициативной работы, мобилизует резервы. Недост. - активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации.

Достоинства могут не проявляться, если исполнители не хотят или не могут работать творчески.

**28.Управленческая решетка Блейка и Мутона**

Американцы признают авторитарный и демократический стили, но вместо пассивного говорят о либеральном, который моно понимать как смесь демократического и пассивного индивидуальных стилей руководства. Американцы в теории М. стараются создать модели, однозначно отражающие реальность и в результате приходят к континууму стилей, поскольку практика показывает бесчисленное множество вариантов. Примером служит управленческая решетка Роберта Блейка и Джейна Мутона. Это поведенческая модель, в основе которой - поведение руководителей. Характерна тем, что выявила 5 различных стилевых ситуаций. Вводится понятие “клманды”, когда успешное решение производственных задач становится общим интересом и мотивом труда всех работников.

***Рисунок 4***

Степень учета интересов людей

Модель показывает 5 различных стилевых ситуаций: 1-низкая степень учета интересов людей и низкая степень учета интересов дела. 2- высокая степень учета интересов людей, низкая степень учета интересов дела. 3- высокая степень учета интересов людей, высокая степень учета интересов дела. 4- низкая степень учета интересов людей, высокая степень учета интересов дела. 5- центр поля - средняя степень учета интересов людей, средняя степень учета интересов дела.

**29.Модели стилей руководства, предложенные Рэнсисом Лайкертом.**

Американская теория М. признает авторитарный и демократический стили, вместо пассивного говорят о либеральном, который составляет демократический и пассивный стили вместе. Американцы стараются создать модели, однозначно отражающие реальность и в результате приходят к континууму стилей, поскольку практика показывает множество вариантов.

Рэнсис Лайкерт создал 2 поведенческие модели, в основе которых поведение руководителя.

1)авторитарно-демократический континуум Лайкерта. Представляет собой попытку увязать модель с реальностью путем введения оттенков автократии и демократизма. Устанавливается 4 стилевых оттенка:

* эксплуататорско-авторитарный (ярко выраженный автократ);
* благосклонно-авторитарный (разрешается ограниченное участие подчиненных в принятии решений. Побуждает к труду с помощью поощрений);
* консультативно-демократический (значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, конкретные вопросы решаются самими подчиненными);
* основанный на участии. (ярко выраженный демократ).

2). Другой метод. Континуум “Человек-задача” Лайкерта. Эта модель выражает предпочтения, отдаваемые менеджерами производственным задачам, либо человеческим отношениям.

**30.Пассивный и либеральный стили руководства**

Типовые индивидуальные стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Американцы признают авторитарный и демократический стили, вместо пассивного говорят о либеральном, который представляет собой смесь демократического и пассивного.

1.Характерные черты ***пассивного*** ***стиля***.

* бессистемность в применении методов управления
* ориентировка на себя
* не использование полномочий
* самотек в организации дел
* бесконтрольность пдчиненных
* уход от принятия решений
* использование коллегиальности для уклонения от ответственности
* бессистемность стимулирования
* безразличие к критике
* отсутствие заботы о персонале.

Достоинства пассивного метода - абсолютная свобода исполнителей. Недостаток- тот же. Абсолютная свобода исполнителей почти всегда вредна, за исключением тех случаев, когда персонал высоко компетентен.

***Либеральный стиль*** - смесь пассивного и демократического Основные черты демократического стиля: упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы,, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость. Дост.- создает условия для творческой инициативной работы, мобилизует резервы. Недост.- активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации.

Достоинства могут не проявляться, если исполнители не хотят или не могут работать творчески.

**33.Главные требования к руководителям**

Менеджеры должны обладать определенными качествами, знаниями и навыками, отвечающими задачам, характеру и содержанию своего труда. Исследователи выявляют их путем анализа работы менеджеров-практиков или на основе заключения экспертов. В результате получают квалификационную модель руководителя. Существуют различные модели, например модель "трижды-семь", разработанная Михайловым Я.В. Она содержит 3 уровня по 7 требований.

***1 уровень*** - важнейшие требования, определяемые функциональным содержанием управленческого труда. Задаются качества М., без которых невозможен успех работы***. 2 уровень*** включает основные сервисные требования, которые носят обслуживающий характер по отношению к функциональным требованиям. ***3 уровень*** объединяет сервисные требования меньшей значимости по сравнению с основными.

Квалификационная модель менеджера “Трижды семь”

**1.Функциональные требования:**

1.1.*Понимание людей*. Психологическая интуиция - умение понять психические свойства и состояние личности. Психологический такт - умение найти нужную форму общения. Коммуникабельность, понимаемая как способность к поддержанию контактов и связей. 1.2.*Качества лидера*. Способность понять, выразить и отстоять интересы людей. Желание брать ответственность на себя. Способность неформально влиять на окружающих. 1.3*.Знание основ современного М. и умение применять их на практике*. Грамотный выбор стиля руководства. Эффективная мотивация. Умение организовать подготовку и принятие решений. 1.4.*Компетентность*. Знание специальных вопросов, определяемых профилем и спецификой работы организации. Знание основ трудового и хозяйственного законодательства. 1.5.*Способность предвидеть развитие событий*. 1.6.*Умение ставить цели*. (необходимо для планирования). 1.7. *Способность организовать взаимодействия и наладить оптимальный контроль.* (для рационального разделения труда, для выбора способов контроля).

**2.Сервисные основные**

2.1.*Ясно осознаваемые и четко сформулированные личные цели, связанные с личной жизнью и работой.* Осознание целей позволяет менеджеру судить насколько важно для него то, что он делает, как вписывается работа в стратегию его жизни. Это формирует его мотивацию, способствует последовательности и основательности в решениях. Менеджер не способный прояснить личные цели не сумеет грамотно ставить цели перед коллективом. 2.2.*Стремление к совершенствованию себя и организации в противовес чувству самодостаточности, самоудовлетворения, успокоенности*. Проявляется в непрерывном поиске резервов, стремлении к обоснованным нововведениям. 2.3*.Энергичность, инициативность, решительность и настойчивость в достижении целей*. Качества, необходимые в связи с тем, что менеджер в своей работе встречает не только поддержку, но и сопротивление, которое приходится преодолевать. 2.4.*Владение стратегией эффективного мышления*. Имеется в виду способность концентрироваться на главном, выявлять существенное, отбрасывать второстепенное. 2.5.*Эффективное использование времени как синтетический показатель уровня организации труда*. 2.6.*Нравственные качества адекватные уровню морали, господствующей в коллективе*, в том числе: единство слова и дела, требовательность к себе и другим, непримиримость к недостаткам, но терпимость к людям, забота о персонале. 2.7.*Здоровье физическое и психическое достаточное для обеспечения требований к менеджеру.*

3.Сервисные дополнительные

3.1.Личая организованность и высокая культура собственного труда, умение распределить силы. 3.2.Объективность и реализм оценки событий в сочетании со стремлением знать мнения других. 3.3.Гибкость, понимаемая как способность быстро перестроиться, отказаться от неэффективной стратегии и тактики. 3.4.Способность сохранять самообладание в непредвиденных ситуациях. 3.5.Способность находить необходимую информацию. 3.6.Знание технических возможностей современной оргтехники. 3.7. Способность коротко и ясно говорить о деле.

**35.Целеполагание в планировании**

Планирование - постановка целей и разработка путей их достижения.

Цель организации представляет собой направление, в котором осуществляется ее деятельность. Основные цели воздействуют на стратегию, которая влияет на структуру, систему управления и саму деятельность. Таким образом, цель - есть “контур” плана. Цели образуют собой иерархическую систему. Основные базовые цели, в направлении которых действует фирма при планировании параметров эффективности: рост, рентабельность, платежеспособность, доля рынка, гибкость, устойчивость.

При определении стратегии рассматриваются промежуточные цели и факторы успеха фирмы, например: 1)выбор продукта с потенциалом роста; 2)выбор продукта с высокой конкурентоспособностью и большой долей на рынке. Система показателей, к которым стремится фирма: экономичность, действенность, качество; производительность; инновативность; прибыльность.

Дерево целей - совокупность целей, увязанных в иерархическую систему. Противоречие в целях может быть таким: краткосрочные цели могут не совпадать с долгосрочными; общие цели могут не совпадать с частными; могут не совпадать цели организации и внешней среды; организации и внутренней среды. Поэтому для успеха организации цель должна: 1)соответствовать системе ценностей, принятых в организации; 2)обеспечиваться адекватными ей средствами; 3)не противоречить целям более высокого порядка; 4)быть реально осуществимой; 5) достигаться способами, обеспечивающими эффективность с учетом возможных побочных эффектов; 6)формулироваться доступно, конкретно, ясно, кратко, однозначно пониматься; 7)сложные цели должны быть структурированы и образовывать дерево целей, отвечающих требованиям эффективности.

**36.Стратегическое и тактическое планирование**

Планирование - постановка целей и разработка путей их достижения.

Цикл планирования начинается с руководства высшего звена, определяющего миссию организации, принципы, долгосрочные направления деятельности, параметры эффективности, способы достижения планируемых параметров и средства реализации намеченных стратегий. Уровни планирования:

стратегические планы

тактические

оперативные планы

исследования, разработки, производства, маркетинг.

Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем. В качестве таковых являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели.

Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам.

Стратегическое планирование - начинается установления руководством общих стратегических задач. Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Тактическое планирование - связанное с решением задач на настоящее время.

**37.Сущность и основания планирования: преимущества плановой работы.**

Планирование - постановка целей и разработка путей их достижения. Фаза планирования включает в себя определение целей и задач, а также способов достижения этих целей.

Цели фирмы обычно устанавливают, принимая во внимание ее предназначение в обществе (миссию) и опираясь на принципы планирования. Миссия фирмы в совокупности с принципами формируют политику, на основе которой и определяются цели. Принципы следующие:

* рост фирмы благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей
* получение прибыли путем служения обществу.

Пирамида планирования (сверху вниз): миссия организации, принципы работы организации, определяющие ее культуру, цели и задачи долгосрочной деятельности, параметры эффективности, стратегии или способы достижения планируемых параметров, тактика или средства реализации намеченных стратегий.

Базовые цели выражаются в конкретных показателях: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, устойчивость фирмы, структура капитала, социальные цели.

Основание планирования: анализ ситуации и прогноз. Анализ ситуации включает в себя анализ внешней среды и внутренней среды с точностью, достаточной для достоверных выводов. Внешняя среда предприятия включает такие элементы как потребителей (заказчики, покупатели, клиенты), конкуренты, правительственные учреждения, смежные организации, финансовые организации, учебные заведения, источники трудовых ресурсов, криминальные структуры и другое, имеющее отношение к делам данной фирмы. При анализе внешней среды изучаются социальные, политические, этические, технологические факторы, влияющие на планы данной фирмы. Внутренняя среда включает: цели организации, структуру, взаимоотношение частей (структурных подразделений) организации, технологию, персонал и др. На основе такого анализа делается прогноз. Прогноз делается двумя способами: метод экстраполяции и интуитивный прогноз.

**38.Виды планов**

Планирование - постановка целей и разработка путей их достижения.

***Пирамида планирования:***

* миссия организации
* принципы работы организации, определяющие ее культуру
* поставленные цели и задачи долгосрочного направления работы
* планируемые параметры эффективности
* стратегия - способы достижения заданных параметров
* тактика - средства реализации стратегии

***Уровни планирования:***

* стратегические планы
* тактические планы
* оперативные планы
* исследования, разработки, производство, маркетинг, управление.

***Параметры планирования:***

объем продаж -темпы роста, -прибыль, -доля на рынке, устойчивость фирмы, структура капитала, девиденды, уровень качества продукта, социальные цели.

Отсюда ***виды планов***: стратегическое планирование - план перспективного развития фирмы - содержит заданные параметры. Тактическое планирование - связанное с решением задач на настоящее время - способ достижения показателей. Оперативное планирование - быстрое изменение планов. План исследовательских работ, разработок; планирование производства, планирование сбыта; планирование персонала.

***Виды планов***: 1)по срокам -кратко-средне-долгосрочные, перспективные; 2)по целям- стратегические и тактические.

**39.Принципы рационального планирования.**

1.Чем больше предприятие, тем разностороннее и четче д.б. планирование его деятельности с учетом современной информатики, компьютеров и методов моделирования.

2.Важен этап прогнозирования. Необходимо предвидеть ход развития событий на предприятии. В отрасли. В хозяйстве, у конкурентов.

3.Применяется как долгосрочное планирование так и оперативное планирование.

4.Разрабатывается запасной "аварийный" план, который удастся выполнить даже при самых неблагоприятных обстоятельствах.

5.Процесс планирования д.б. встречным, когда задействованы все звенья управления.

6.Планированием должны заниматься профессионалы.

7.Обратите особое внимание на составление бюджетов фирмы.

**40 Типы управленческих решений.**

Акт принятия управленческих решений является всегда прерогативой руководителя, но может осуществляться на разной основе.

Управленческое решение:

***А)Единоличное:***

* Сугубо единоличное без совета с людьми. По принципу - "я так решил"
* Единолично-консультативное, по формуле - "мы тут посовещались и я решил"

***Б)Коллективное:***

* На основе консенсуса всех заинтересованных лиц
* На основе компромисса всех заинтересованных лиц
* Путем голосования.

**41.Сущность процесса подготовки , принятия и исполнения управленческого решения.**

***Управленческое решение:***

Процесс планирования 🡪

* Процесс подготовки вариантов и акт выбора конкретного варианта действия.
* Информация о том, что и как делать

Процесс исполнения 🡪 организация исполнения, мотивация.

1.Осознание проблемы. Проблема всегда нечто сложное, но требующее разрешения. Выработка решения побуждается возникшей проблемой.

2.Формулировка проблемы. Должна точно отражать существо проблемы и излагаться в кратких емких формулах.

3.Целеполагание. Осуществляется в соответствии с правилами целеполагания. Здесь же и дальше наряду с прогнозированием ведется сбор и анализ информации, учитываются ограничения и назначаются исполнители.

4.Разработка вариантов решения.

5.Оценка вариантов. Производится на основе требований эффективности с учетом побочных эффектов.

6.Акт принятия решения. Означает выбор конкретного варианта, является прерогативой руководителя.

(1,2,3,4,5,6-блоки планирования)

7.Организация исполнения и мотивация исполнителей. Имеется в виду непосредственная работа, продуманная и спланированная в блоке.

8.Контроль процесса исполнения. Осуществляется дискретно по конкретным срокам. Одновременно осуществляется мониторинг управленческих параметров.

9.Осознание поведенческой ситуации Необходимо для коррекции проблемы и нового целеполагания.

**42 Особенности принятия управленческих решений в японском менеджменте.**

Японские предприятия имеют интегрированную систему управления, которая охватывает все стадии инновационного процесса, включая набор персонала, его обучение, выбор тем исследований, систем оплаты и оценки качества работы, а также стадии материально-технического снабжения, НИОКР, производства и т.д.

Японская и американская модели разработки и реализации стратегических планов

***Американская модель***

1.Выбор оптимального плана

2.Определяющая роль высших руководителей при принятии решений

3.Последовательность мероприятий по реализации плана

РЕЗУЛЬТАТЫ:

1.Быстрота принятия решений

2.Сопротивленив реализации плана

со стороны исполнителей

3.Большая длительность

циклов реализации плана

4.Удлинение фактических сроков реализации

решений по сравнению с плановыми

***Японская модель***

1.Разработка плана, приемлемого для исполнителей

2.Обеспечение практической реализуемости плана

3.Оптимизация действий исполнителей

по реализации плана

4.Параллельность мероприятий по реализации плана

РЕЗУЛЬТАТЫ:

1.Длительный срок принятия решений

2.Участие исполнителей в разработке

плана (ринги)

3.Короткий цикл реализации плана

4.Активная поддержка исполнителями

реализации плана.

**43. Требования к управленческим решениям.**

Требования к решениям:

* Общие, всегда неизменны.
* Частные, целиком зависят от специфики решаемой задачи и условий реализации решения.

Общие требования к решениям:

1.Эффективнось. Имеется в виду эффективность процесса выработки самого решения.

2.Удовлетворение принципам планирования и соответствия требованиям целеполагания

3.Своевременность. Выбор моментов принятия и исполнения, обеспечивающих эффективность.

4.Оптимальность. Состоит в каждой конкретной ситуации наилучшего из всех вариантов по принятому критерию эффективности с учетом имеющихся ограничений.

5.Законность. Означает соответствие решения действительным законодательным и нормативным актам.

6.Полномочность. Характеризуется наличием у субъекта управления соответствующих правовых полномочий, позволяющих принимать подобные решения.

**47 Потребности человека**.

Американский Исс-тель ,психолог Абрахам, Маслоу (Пирамида Маслоу или иерархия потребностей по Маслоу) выделил 5 структурных уровней, в настоящее время - больше

|  |  |
| --- | --- |
| Самовыражение  Уважения  Социальные | Вторичные |
| Безопасности и защищенности  Физиологические | Первичные |

***Современная пирамида:***

1 уровень - физиологический (явл. необходимыми для выживания, потребность в еде, воде, отдыхе, и сексуальн. потребности)

2 уровень - безопасности и защищенности (защита от физ. и психол. опастностей со стороны окружающего мира и уверенность в том ,что физиолог. потребности будут удовлетв. в будущем - покупка страхов. полиса или поиск надежной работы с хорош. видами на пенсию)

3 уровень - социальные (потребности общения), это понятие вкл. чувство принадлежности к чему или кому либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки)

4 уровень - уважения (вкл. личные достижения, уважение со стороны окружающих, признание)

5 уровень - познавательные

6 уровень - эстетические

7 уровень - самовыражения, самоактуализации (потребность в реализации своих потенциальных возможностей в росте как личности)

Другие не согласились с пирамидой Маслоу

Потребности не вошедшие в пирамиду Маслоу:

* ощущение собст. значимости
* материальные
* власти (оказывать влияние на др.)
* потребность достижения успеха
* избегания неудач
* уверенность в будущем
* любви
* религиозные потребности
* садистские и т.д

**49 Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования**.

Отечественные руководители считают зар. плату - мотивацией через деньги.

|  |  |
| --- | --- |
| ТЕЗИС | КОММЕНТАРИИ |
| 1 матер. Вознаграждение за труд долно расцениваться раб-ом как достаточное | Цель - исключить неудовлетворенность заработком. Человек всегда хочет большего, но наступает момент, когда он считает ''это уже не плохо". |
| 2 Вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов труда | Здесь программа - maх, кот. не всегда достижима, но к ней надо стремиться. Деньги не связанные с рез-том труда перестают быть стимулом |
| 3 Работник должен осознавать связь оплаты и рез-та. | Без осознания этой связи она сущ-ет для работника. Он должен точно знать, за что ему платят, к чему надлежит стремиться. Идеально - если деньги выдаются сразу по оконч. Работы. |
| 4 Условия вознаграждения должны быть объявлены заранее | Тогда раб-ник знает за что он борется. Схема оплаты рез-та д.б. четко и полно регламентирована. Ее следует прописать и довести до сведения персонала и не подвергать частым изменениям, чтобы у людей создавалось ощущение стабильности и уверенности в будущем |
| 5 Вознаграждение должно зависеть только от личного результата, но ни как от итогов работы кол-ва | Если данный принцип нарушается, то старательные расплачиваются за нерадивых, Для учета личного вклада надо ввести рейтинг работника на основе достижений и упущений за длительн. период и делить кол-ный пирог в соответствии с рейтингом. Отказаться от 2 уровня мотив. И перейти к 1(Япония) |
| 6 Вознаграждение должно оглашаться. | Выдачу заработка в ''темную'' рождает ощущение несправедливости, значит неудовлетворенности, препятствует удовлетвор. корпор. сознания, мешает адекватному осознанию связи оплаты с рез-том труда. В итоге снижается мотивация обоих уровней |

# 50 Влияние трудовой ситуации на отношение к труду

Трудовая ситуация - все то, что в сознании работника связано с трудом;

1 Заработок

2 Стиль руководства(отношение с начальником)

3 Отн-ния с начальником, коллегами, подчиненными

4 Организация и условия труда

5 Возможность роста(карьера, зарплата)

6 Близость работы к месту жительства

Как работник оценивает трудовую ситуацию:

a)Оценка раб-ком трудовой ситуации: 🡪Выс. удовлетвор. труд. ситуацией 🡪 Стремление сохранить ситуацию

б)Неудовлетворенность - неполная или полная:

неполная🡪 Стремление изменить ситуацию

полная🡪Снижение труд. активности

Высокая зарплата не стимулирует работника:

1 Работник должен знать за что он работает, борется.

2 Неудовлетворенности допускать нельзя

Для эффективности мотивации надо:

1 Искать неудовлетворенность трудов ситуацией

2 Создавать стимулы к работе

Дилемма: что поощрять - старания или результат

Руководитель часто сталкивается с этой дилеммой. Старания нужны, но оцениваются субъективно, а результат важен и объективен. Результат вознаграждается, старания поощряются.

Россия: вознаграждать - материально, поощрять - морально.

**51. Цель и сущность трудовой мотивации.**

СТИМУЛ - внешний раздражитель, склоняющий к действию. МОТИВ - внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения, скрытая психологическая пружина, которая тормозит или раскручивает поведение человека. МОТИВАЦИЯ:

1)Внутренняя психологическая установка человека на действие с определенной активностью или бездействие;

2)В смысле СТИМУЛИРОВАНИЯ - настраивание работников на эффективную деятельность. ПОТРЕБНОСТЬ - субъективное ощущение недостатка в чем-либо. ИДЕЯ МОТИВАЦИИ: давать работнику возможность удовлетворять свои главные потребности за счет достижения целей организации.

Существуют 2 СПОСОБА МОТИВАЦИИ:

1)ПРИНУЖДЕНИЕ - не обеспечивает сильной мотивации, т.к. человек выбирает меру активности исхода из минимальной достаточности, ибо единственная его цель - защититься от возможной неприятности, кроме того провоцирует агрессивность.

2) ПОБУЖДЕНИЕ - позволяет вызвать мощную мотивацию к желаемым действиям.

2 УРОВНЯ МОТИВАЦИИ:

1)Настраивание людей на ПЕСТОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ организации ( Япония).

2) Настраивание людей на ЭФФЕКТИВНОЕ ВЫПОЛНЕНИе конкретных работ (Запад).

В результате реализации 1 уровня мотивации формируется корпоративное сознание персонала, когда люди понимают и принимают интересы фирмы как личные (Япония). Менталитет русского человека несет как социальную, так и индивидуальную, которая значительнее. Поэтому в России преобладает 2 уровень мотивации, хотя возможен и 1. Мотивация ради эффективности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОТНОшЕНИЕ К ТРУДУ: "раб" - не подходит; "батрак" - составляет большинство; "слуга"(без напряга, в меру сил) - тоже годится; "старатель" - идеально для фирмы; "творец" - не подходит.

Внешняя мотивация - создана за счет внешних стимулов. Внутренняя мотивация - человек настроен на труд, считая, что иначе нельзя.

# 52 Мотивационная теория ожидания

Ожидание - личный прогноз развития событий Мотивация к труду корректируется ожиданиями.

Какие усилия затрачу, и что за это получу. Достаточная мотивация к труду требует уверенности работника в том, что выбранный им тип поведения действительно приведет к получению ценного в его глазах вознаграждения. Менеджер обязан создать и укрепить указанную уверенность, учитывать ожидания работника. Теория ожидания часто ассоциируется с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

**54. Мотивационная теория справедливости**

Справедливость - корень прав - субъективно понимаемую правильность, правильность для меня или для нас. Объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ***Теория справедливости***: - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В резул. н-мо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если считают, что им переплачивают, они менее склонны измерять свое поведение и деятельность. Критерии справедливости устанавливают люди. Это понятие относительное, изменчивое, индивидуальное, лично-психологическое или социально-психологическое. Например: Япония -оплата труда регламентирована (вопросы справедливости не возникают).

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне.

**55. Основания власти менеджера**

Власть - это возможность влиять на поведение других. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции. По словам Лорда Эктона: “Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно”. Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. В самом деле в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на ТВ. Но сила - вовсе не обязательный компонент власти.

Необходимость власти в управлении. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Как утверждает социолог Роберт Бирстеу: “власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка”.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, разработали удобную классификацию основ власти.

1.Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2.Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворять насущную потребность или доставить удовольствие.

3.Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4.Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий (харизма - сила личных качеств).

Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

**56. Мотивация группового поведения**

Группы реагируют иначе, чем ее отдельные члены. Групповой дух, который подчиняет преобладающим групповым интересам. Групповые нормы поведения, которые человек нарушить не решается. В зависимости от удовлетворения группового сознания в коллективе преобладают групповые или индивидуальные мотивы поведения, что соответствует сплоченности или не сплоченности группы. Коллектив, в котором наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции - мы называем командой. Команда - коллектив, где проблемы коллектива принимаются и понимаются работниками как личные. Должны стремиться к созданию команды.

Способы формирования группового сознания:

1.Вера в цель.

2.Доверие членов друг к другу.

3.Оптимальный стиль руководства.

4.Участие в управлении.

**57.Смысл и содержание функции организация**

Организация - одна из функций М. Организация - это *процесс* создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Два аспекта организационного процесса:

1)деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям

2)определение полномочий, которые связывают высшее звенья производства с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

**58.Делегирование полномочий**

Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий , тот, кто принимает полномочия принимает ответственность за них.

Полномочия ограничены планами, правилами и устными распоряжениями.

Линейные полномочия - право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Результатом линейных полномочий является цепь команд.

Штабные (аппаратные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Делегирование эффективно при условии, если объем полномочий соответствует делегированной ответственности.

Положительные факторы:

* делегирование освобождает руководителей от выполнения несвойственных рутинных операций, высвобождая время для решения более важных вопросов.
* является целенаправленной формой повышения квалификации и способа использования их квалификации и опыта.
* положительно влияет на мотивацию, это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

**59. Эффективность функции контроля**

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом. Он включает 4 основных этапа:

1.Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).

2.Измерение параметров организации.

3.Обработка проведенных измерений.

4.Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха. Контроль эффективен тогда, когда он всеобъемлющ!

Характеристики эффективного контроля:

1.Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2.Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3.Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4.Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5.Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6.Простота контроля. Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7.Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8.К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того, чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

**60. Функция контроля в менеджменте**

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

1.Контроль очень важен для успешного функционирования организации.

2.Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

3.Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными.

4.Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

5.Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

6.Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

7.Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.

8.Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Виды контроля:

1.Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2.Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

3.Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

**61. Основные этапы контроля**

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

1.Установление стандартов. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели вырастают из процесса планирования. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должны быть выполнены работы, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Например: легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, так как они поддаются количественному измерению.

2.Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе определяется масштаб допустимых отклонений, измерение результатов, передача информации и ее оценка. В соответствии с принципом исключения, только, существенные отклонения от заданных стандартов должны вызвать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

* Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.
* Передача и распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя доводится до сведения ответственных за участок. Должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.
* Оценка информации о результатах. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

3.Принятие необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарт.

* Ничего не предпринимать. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.
* Устранить отклонения путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствование функций управления или технологических процессов.
* Пересмотр стандартов. 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.

**62. Мера контроля работников**

Мера контроля - можно контролировать часто или редко, большое или малое число параметров, информация с большей и с меньшей точностью. Чем глубже, тем больше затрат. Мера контроля: частота, глубина (точность измерения), объем.

t - когда затраты больше и не могут компенсировать контроль и эффективность падает.

Не нужно перегружать подчиненных многочисленными формами контроля.

Лишний контроль поглощает внимание подчиненных. Необходимо ли это, чтобы предупредить или предотвратить значительные отклонения от желаемых результатов.

На интуиции руководителей - ситуационно. Контроль в минимальной степени мотивирует работников. Разумная мера контроля - через эффективность.

**63. Управление нововведениями.**

В современных условиях конкурентоспособен тот, кто умеет быстро реагировать на изменения обстоятельств, не бояться риска и воспринимать новые технические решения. Выигрывает тот, кто идет в ногу со временем, вровень с техническим прогрессом. Процесс создания и внедрения новшеств в производство сложен.

Он состоит из 3 СТАДИЙ:

1)Стадия исследования и опытно конструкторских работ.

2) Стадия внедрения их результатов в производство, в рамках которой - освоение и доводка новой технологии, производство нового(обновленного) продукта; 3) Стадия, когда продукт выходит на рынок и испытывает судьбу любого из товаров - от первых продаж до насыщения спроса и ухода с рынка. Менеджер может и не знать технической стороны нововведенческого процесса, но он должен уметь управлять этим процессом, прежде всего, позволив ему быть. Чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо не просто дать изобретателям и новаторам возможность творить. Гораздо важнее дать им возможность делать новые вещи, доводить изобретения и идеи, до коммерчески успешного продукта. Для этого изобретателю или новатору нужна СВОБОДА: право принимать решения и полностью) отвечать за конечные результаты внутри предприятия. И управление в рамках фирмы должно быть направлено на ПООщРЕНИЕ предприимчивости изобретателей и новаторов. Первая забота - КАДРЫ, и не только изобретателей, но и управляюших. Последние должны с пониманием относиться к процессам нововведений. При подборе кадров нельзя допускать культурной несовместимости изобретателей и управляющих, все они должны быть представителями НТП. Нельзя забывать об участии изобретателей и новаторов в деле сбыта продукции. Без творческого ума здесь не обойтись. Риск нововведенческий - риск финансовый. Но есть возможность избежать безвозвратные потери посредством ВЕНЧУРНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (рисковое) - это не только финансирование рисковых мероприятий, но и особый порядок финансирования - финансируется определенная идея, определенный проект.

**64.Методы убеждения в работе менеджера**

Методы убеждения - воздействие на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Умение убеждать - важное качество руководителя. Методы убеждения служат дополнениями других методов, прежде всего экономических и административных.

Формы убеждения: выступления руководителей, индивидуальные беседы, организационная дискуссия.

Процедура убеждения: 1) д.б. строго индивидуальной; 2)учитывать особенности убеждаемых, их эмоциональный настрой; 3)необходимо создать атмосферу доверия и благожелательности; 4)убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит четко, ясно, логично; 5)логика рассуждений; 6)логика мышления.

Логические доводы при убеждении используют двояко: так, чтобы вызвать благожелательное отношение к своему мнению или отрицательное отношение к противополож. точкам зрения.

В процессе убеждения доводы превращаются в психологич. приемы, которые аппелируют к чувствам, желаниям, мотивам.

Успех убеждения зависит от: 1)упорядочения доводов 2)выделения главных доводов 3)использование приемов 4)соблюдение чувства такта 5)обстановка 6)внешность и манеры убеждающего.

Основные формы убеждения:

1.В форме беседы - вызвать доверие, вызвать у собеседника сомнение в его доводах, изложить свою точку зрения.

2.Убеждение вышестоящего руководства - краткое изложение аргументов

3.Разъяснение - информирование работников.

**65 Важнейшие социально психологические явления в организации.**

Это следующие явления:1)Социально психол климат.

2)Мотивация - важная функция менеджмента, имеющая целью активизировать людей, работающих на предприятии, побудить их трудиться более эффективно для выполнения планов предприятия и достижения его целей. Мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, и обеспечить для работников способ удовлетворять их через хорошую работу. Иерархия потребностей: а)физиологические, б)безопасности, в)социальные, г)уважения, д)самовыражения.

3)Методы убеждения: а)определить потребности слушателя и апеллировать к ним; б)начинать разговор с мысли, которая нравится слушателю; в)постараться создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности; г)просить немного больше, чем нужно на самом деле (придется делать уступки); д)говорить, сообразуясь с интересами слушателей.

4)Критика: а)признавать свою неправоту; б)регулярно анализировать ход дела; в)учиться на ошибках, г)вступать в обратную связь, д)развивать собственное умение участвовать в обратной связи. 5)Отношения с неформальными лидерами: а)признать существование неформальной организации и неформального лидера; б)выслушивать мнения неформальных лидеров; в)перед тем, как предпринять любые действия, просчитывается их влияние на неформальную организацию; г)чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе и ее лидеру участвовать в принятии решений; д)быстро выдавайте точную информацию, препятствуя распространению слухов.

**67.Критика в работе менеджера.**

Критика - мягкий метод воздействия, она не может дать результат там, где “надо власть употребить”. 2 вопроса - как критиковать, чтобы критика оказалась действенной - как реагировать на критику в свой адрес.

При неумелой организации критика принесет не пользу, а вред. У критикуемого часто возникает защитная реакция на критику (заведомое отторжение). Преодоление первоначального психологического барьера устраняется доброжелательностью.

***Принципы:***

1.Критикующий исходит из желания улучшить положение дела. Он не только указывает недостатки, но и предлагает варианты их устранения.

2.Объект критики - факты, а не сам человек. Такая критика активизирует, действует мобилизующе.

3.Желательно опираться на мнение коллектива.

4.Не критиковать работника сразу за все промахи.

5.Незначительные проступки следует критиковать наедине.

***Правила:***

1.Подчиненных нельзя критиковать часто (они привыкают и не относятся всерьез)

2.Если виновато сразу несколько человек, нужно вскрыть роль каждого в связи с его трудовыми функциями

3.Если после критических замечаний работник старается трудиться лучше, необходимо это отметить

4.Не возвращаться к неоправдавшей себя критике.

Не допускается: нетерпимость к мнению оппонента, бездоказательность, навязывание своей точки зрения, несдержанность в выражениях.

**68.Взаимодействие менеджера с неформальными лидерами**

Формальные отношения в трудовом коллективе устанавливаются исходя из функциональных обязанностей каждого лица на основе должностных инструкций, приказов и распоряжений руководства.

Неформальные отношения основаны на личных контактах, знакомствах в работниками других подразделений, общении во время отдыха, симпатии и антипатии работников, их интересах. Лидером неформальной группы становится человек, способный выражать и отстаивать интересы группы.

К существованию неформальных групп следует относиться как к должному.

-руководитель должен знать о сущ. неформальных групп, знать лидеров

-учитывать мнение лидеров, убеждать их в случае расхождения мнений

-наладить деловой контакт с лидером, в случае необходимости - компромисс

-в случае отказа от сотрудничества - борьба с лидером

-не допускать обособления неформальных групп

-поддерживать неформальную группу, если ее интересы не идут вразрез с интересами организации.

Руководитель должен учитывать неформальные отношения и стараться использовать их в интересах дела.

**69. Авторитет менеджера**

Деятельность организации в огромной мере зависит от способа действия тех людей, которые этой организацией руководят, и которые в силу своего служебного положения играют или должны играть роль авторитета. Фундамент авторитета бывает различным, однако его главная черта - способность управлять действиями других.

Авторитет - это определенная социальная роль, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. От авторитета ожидают, например, что благодаря большим знаниям,а часто и умственным высоким способностям он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, причем правильность его советов подтверждается на практике. Но авторитет - это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из сознания своих возможностей и компетенции, понимания того, что ожидают от него окружающие, сознание своих прав и привилегий, значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителями как собственная победа, а потеря его - как личная трагедия. Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных мероприятий и своеобразных “общественных ритуалов” - выражение уважения, предоставление первенства, выделение в группе и т.д. Его поддерживает и информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно самыми различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и делают это не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который лидер проводит.

**70.Режим труда и отдыха менеджера**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Структура | рабочего, % | времени |
|  | **Начальник цеха** | **Начальник отдела** | **Директор** |
| Оперативная работа  Совещания, оперативки  Работа с почтой, телефонные разговоры  Пребывание у начальства  Общественная работа  Беседы, инструктаж  Прочие работы | 56  12  13  5  —  4  8 | 41  11  22  4  7  4  9 | 51  13  15  3  3  5  8 |

Известно, что постоянные переработки, отсутствие полноценного отдыха крайне неблагоприятно сказываются на здоровье и вызывают значительные трудности при выполнении общественных и семейных обязанностей. В современном мире “бурлящей воды”, когда ситуации меняются ежесекундно, накопленная усталость может подвести менеджера при необходимости срочно принимать неординарное решение. Поэтому при организации работы необходимо учитывать следующее.

Рабочий период разбивается на модули, продолжительность каждого из которых зависит от тяжести работы и вызываемых ею неудобств. Считается, что работа в дневное время и в будние дни более удобна и производительна. Исходя из этого установлено три вида модулей: дневные, продолжительностью 4 часа; вечерние продолжительностью 3 часа; воскресные, продолжительностью 2 часа.

При организации работы и отдыха менеджеру необходимо также учитывать, что работа без отдыха ведет к нарушению биоритмов, что также может сказаться в момент принятия ответственных решений.3

**71. Имидж менеджера**

Менеджер должен ясно осознавать, что такие черты поведения как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для “умения вести себя в обществе”, но и для обыкновения житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами. Необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж менеджера, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности. Советы менеджеру, который хочет стать цивилизованным и преуспевающим:

1) Менеджер должен помнить, что менеджер высокого класса способен превращать вредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели).

2) Менеджер должен выработать привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы вашего дела.

3) Выполнять обещания в срок. Если не смогли выполнить - не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием.

4) Быть внимательным и объективным к “бесполезным” предложениям.

5) Отклонять ненужные предложения, но тактично и вежливо.

6) Будучи уверенным в себе, избегать быть самоуверенным, самоуверенность - предпосылка использования не лучших приемов и методов в работе.

7) Менеджер должен помнить, что ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность.

8) Чтобы эффективно подчинять, надо уметь подчиняться, хотя бы обстоятельствам.

9) Воспитывать подчиненных ненавязчиво, но верно, поощрять их плодотворный труд и инициативу.

10) Никогда не забывать, что ваше мнение вовсе не всегда хорошо, есть и другие мнения, отнюдь не худшие.

11) Руководствоваться в работе тремя “не”: не раздражаться, не теряться, не распыляться.

12) Быть терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу.

13) Хвалить не людях, поощрять с глазу на глаз.

14) Уметь слушать, иметь бесконечное терпение.

15) Предоставлять сотрудникам максимум свободы для достижения целей предприятия.

**72. РАБОТА МЕНЕДЖЕРА НАД ПОВЫШЕНИЕМ ДЕЛОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ.** Квалификация - (от лат. - качество и дело) -

1)Наличие необходимых знаний, умений, навыков для какой - либо деятельности;

2)Определение чьей-либо пригодности для той или иной работы. Менеджер должен всегда уделять внимание повышению своей квалификации, чтобы не только делать карьеру и продвигаться по служебной лестнице, но и соответствовать своей должности в соответствии с достижениями научно технического прогресса. Он должен идти в ногу с НТП и для этого необходимо:

* расширять свои знания не только в области технологии, но и в области социологии, психологии, экономики, права, культуры, информатики);
* приобретать новые навыки;
* готовить себя занять более высокооплачиваемое место, которое становит ся вакантным;
* стремиться к нововведениям;
* осваивать электронно-информационные средства (компьютеры, электронная почта, средства связи, множительные устройства и др. оргтехника);
* быть в курсе основных научных трудов, связанных с его работой, следя за информацией в тех. Литературе;
* по возможности участвовать в конференциях и симпозиумах.

**73.Организация рабочего места М.**

Существует два типа организации офисов: закрытая (кабинетная) и открытая система планировки офисов.

1.Традиционная закрытая (кабинетная) планировка офисов.

Имеет следующие преимущества:

* условия для конфедициальных разговоров
* работа с закрытыми документами
* придает особый статус руководителю.

Работа руководителя требует условий, отличных от условий коллективной работы. Поэтому руководители высокого ранга имеют как правило отдельные кабинеты.

2.Открытая планировка офисов имеет след. преимущества:

* зрительный контакт, устное общение
* экономное расходование площади
* обмен информацией ведет к сокращению количества совещаний.

Схема комбинированного офиса:

1)рабочее место в комнате на несколько человек, например, на 4 (4 отсека). Письменный стол и настольная ПЭВМ, современные средства связи, оргтехника, место для хранения документации. Посередине - место для общения.

2)комната для приема посетителей общего пользования

3)комната для индивидуальной творческой работы.

В течение рабочего дня М. занимается разными делами. Концепция комбинированного офиса - выделение сотрудникам постоянных и временных рабочих мест.

**74. Планирование личного труда и анализ использования рабочего времени менеджера**

Готовность руководителя к эффективной деятельности во многом определяется его повседневной работой. Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени. Важным шагом для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществлять, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя осуществление своих действий.

Цели должны быть:

* реалистичными и конкретными;
* ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;
* измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Каждый день руководителю приходится принимать решения о том, как наиболее целесообразно использовать свое рабочее время. Очень важно связать планирование рабочего времени и желаемые результаты. При планировании рабочего времени необходимо использовать такие понятия, как “периоды планирования” : день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. При разработке плана каждого периода руководитель должен отвечать на следующие вопросы:

* какова основная цель данного периода?
* каким количеством времени он располагает?
* в какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?
* какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Важнейшим является план на день. Определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня. Недельный план представляется тремя группами:

* Работы обязательные (важные и срочные)
* Работы важные, но не срочные, к их выполнению следует приступить в том случае, если хватит времени на предстоящей неделе
* Работы менее сложные и несрочные. Они будут выполнены, если останется время на неделе.

При завершении рабочей недели необходимо дать оценку плану использования времени на неделю и достигнутым конечным целям. Важнейшим звеном годового плана является определение ключевых направлений деятельности. На этой основе разрабатывается личный план руководителя и бюджет на предстоящий год.

После того, как цели определены, руководителю необходимо решить вопрос, как будет организован контроль за ходом выполнения. Контроль за выполнением заданий и использованием рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль позволяет получать информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы. Контроль позволяет определить руководителю, насколько удачным было планирование рабочего времени применительно к различным периодам планирования.

**75.** **РА****БОТА** **МЕНЕД****ЖЕР****А С ИНФОР****МАЦИЕЙ И ВЗ****АИ****МО****ДЕЙСТ****ВИЕ С СЕКРЕТ****АРЕМ.**

Главные функции процесса управления организации - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку, хранение и использование информации, а саму систему управления - как информационную систему. Информационная система - все письменные и электронные формы передачи информации, обработка данных и обмена идеями. К ним относятся все формы письменного общения внутри компании (доклады, отчеты, бюллетени и служебные записки), а также все электронные информационные средства (компьютеры, электронная почта, селекторные и телевизионные совещания). Электронные системы обеспечивают возможность быстро обрабатывать и пересылать огромные объемы информации, значительно улучшая тем самым горизонтальную координацию. Работа менеджера с информацией и взаимодействие с секретарем заключается в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике повседневной деятельности средств вычислительной техники и оргтехники. Для своевременной обработки поступающей информации и документации менеджер взаимодействует с секретарем. Функции секретаря: печатание документов, регистрация, учет и хранение документов, копирование и размножение документов, обработка информации.