Опорный конспект лекций по дисциплине

**Менеджмент**

Для студентов факультета ВШУБ,

ВВП, 3 курс, 5-6 семестр

Разработчики: А.А. Быков, А.Е. Зезюлькина

**Литература:**

Тележников В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Тележников, под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск, БГЭУ, 2008. – 509 с.

**Вопросы для подготовки к экзамену:**

1. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации.
2. Менеджмент и управление. Менеджмент как функция, наука и искусство.
3. Функции менеджмента.
4. Особенности работы менеджера. Роли менеджера.
5. Подсистемы управления организацией.
6. Процесс эволюции теории менеджмента. Особенности современного развития управленческой науки.
7. Школа научного управления: основные идеи и представители.
8. Административная школа: основные идеи и представители.
9. Особенности развития школы человеческих отношений и школы поведенческих наук.
10. Эмпирическая школа, ситуационный подход в менеджменте.
11. Теории технократического менеджмента.
12. Системный подход в менеджменте. Наука управления (количественные методы менеджмента).
13. Концепции менеджмента 90-х гг. ХХ века: управление качеством, реинжиниринг, система сбалансированных показателей.
14. Общие функции менеджмента и взаимосвязь между ними.
15. Частные функции менеджмента.
16. Концепция управления по целям.
17. Содержание функции планирования. Виды планов.
18. Функция организации. Методы проектирования работ.
19. Функция мотивация: мотивы, методы мотивации, внутренняя и внешняя мотивация.
20. Содержательные теории мотивации.
21. Процессуальные теории мотивации.
22. Управленческий контроль: типы, этапы, оценка эффективности.
23. Разделение труда и специализация в организации. Департаментация и кооперация.
24. Связи в организации: формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные.
25. Механистические оргструктуры: разновидности, примеры, условия выбора.
26. Органические оргструктуры: разновидности, примеры, условия выбора.
27. Новые формы организационных структур управления.
28. Понятие и виды коммуникаций. Коммуникационный процесс.
29. Коммуникационные стили и коммуникационные сети.
30. Понятие и содержание власти. Источники власти.
31. Понятие бизнес-лидерства. Отличительные черты традиционных и лидерских отношений в менеджменте.
32. Стили руководства: виды и особенности.
33. Понятие управленческого решения, виды решений.
34. Алгоритм выработки управленческих решений.
35. Методы принятия управленческих решений.
36. Понятие организационной культуры и ее элементы.
37. Содержание и типы организационной культуры.
38. Управление развитием организационной культуры.
39. Национальные особенности организационной культуры.
40. Природа и последствия конфликтов. Причины конфликтов в организации.
41. Типы конфликтов и методы их разрешения.
42. Управление изменениями в организации.
43. Методы ведения переговоров.
44. Сущность стратегического управления; этапы стратегического управления.
45. Особенности метода SWOT-анализа.
46. Стратегии развития организации.
47. Принципы выбора стратегии: матрица Томпсона-Стрикланда.
48. Критерии оценки эффективности управления.
49. Эффективность руководства в теориях лидерства: модели лидерства.
50. Методы оценки эффективности организации.
51. **Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации.**

*Организация* - систематизированное, сознательное объединение деятельности людей, преследует достижение определенных общих целей. Организация составляет предмет и мир менеджера. Прежде чем управлять, нужно изучить объект управления. Организация - объект, система, функция, объединение людей, процесс. Под организацией, как объектом понимают фирмы, учреждения.

*Признаки организации:*

- наличие минимум 2 человек;

- наличие хотя бы 1 цели, которую принимают все члены организации;  
 - наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общей цели.

*Выделяют: формальную и неформальную организации.  
Неформальные -* функционируют без определенных правил, процедур, возникают спонтанно; если из организации выпадают люди, то выпадают и их роли (семья и т. д.)

*Формальные* – имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи (государственные   
институты, различные организационно-правовые цели и предприятия  
всех организационно-правовых форм). Общей составляющей  
целью любой организации являются люди; задачи, для решения  
которых существует организация; управление или менеджмент.  
*Внутренняя среда организации* формируется под действием  
переменных, оказывающих непосредственное влияние на  
осуществляемые в ней процессы. Менеджмент формирует  
и по необходимости изменяет внутреннюю среду, а также осуществляет управление процессами, происходящими в ней.

*Внутренняя среда* - сочетание следующих составляющих:  
технологии, персонала, структуры, внутриорганизационных процессов, организационной культуры. Внутренняя среда оценивается по 2-м основным критериям!):

1) достоинства (сильные стороны): высококвалифицированные работники, передовые технологии, органический тип организации, сильная организационная культура и др.;

2) слабые стороны: изношенное оборудование, устаревшие технологии и методы работы, неэффективная система коммуникаций и т.д. Деятельность менеджмента направлена на усиление сильных сторон, ослабление и ликвидацию слабых мест.

*Внешняя среда организации* состоит из отдельных 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 организация 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 организации с помощью законов.

6 Финансовые организации

7 Учебные заведения

8.Источники трудовых ресурсов

9 Криминальные структуры

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

Современный менеджмент 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. Внутренняя среда: цели, структура, задачи, технология и люди.

*Внешняя среда организации -* совокупность переменных факторов и условий, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Внешней средой менеджер управлять не может. Внешняя среда:

а) прямого воздействия: организации и люди, которые вступают в контакт с вашей организацией и оказывают на нее воздействие в силу выполняемых собственных задач (рынки, акционеры, конкуренты, поставщики, потребители, союзы и общества по интересам, различные контролирующие местные органы власти);

б) косвенного воздействия - факторы и условия, которые не оказывают прямого воздействия на деятельность организации, но предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее руководством

(законодательство, политические, экономические, демографические, социально-культурные, экологические, географические, климатические и другие факторы).

1. **Менеджмент и управление. Менеджмент как функция, наука и искусство.**

Как только возникает организация - необходимо управление. Управление менеджментом - неотъемлемая составляющая организации, обеспечивающая ее функционирование. Оно формирует, мобилизует и приводит в действие потенциал организации для решения стоящих перед ней задач. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации. Его задача: обеспечение определенного взаимодействия между элементами организации для достижения ее цели. В управленческой литературе существуют *2 термина: управление и менеджмент.* Длякоммерческой организации эти понятия тождественны. Наиболее часто менеджмент представляют как науку и практику управления, функционирования, особый вид деятельности, процесс, люди, управляющие организацией, аппарат, отношения, система и искусство.

Менеджмент как наука связан с более чем 20 другими науками (математика, инженерные науки, психология, социология и антропология). Объекты: техника и люди. *Менеджмент как функция -* особый вид деятельности, имеет 4 функции: мотивация, контроль, планирование, организация. Управление рассматривается с четырех точек зрения: школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Процессный подход: управление - непрерывная  
серия взаимосвязанных управленческих функций.  
Системный подход: организация - совокупность  
взаимозависимых элементов, таких как люди,  
структура, задачи и технология, которые  
ориентированы на достижение различных целей в  
условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход: пригодность различных методов управления определяется ситуацией, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Чтобы осуществился процесс управления, надо чтобы субъект направил команду объекту, а тот правильно понял и осуществил соответствующие действия.

1. **Функции менеджмента.**

*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

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. *5) Стимулирование* - это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия.

*Взаимосвязь функций* - качество выполнения предыдущего этапа - это необходимое условие обеспечения качества выполнения последнего этапа.

1. **Особенности работы менеджера. Роли менеджера.**

Роли менеджера - профессиональный управляющий, обеспечивающий достижение целей и решений задач организации с использованием труда других людей. Основные черты: должностное лицо, обладающее форменной властью, управляет людьми, формирует их состав, знания, умения, навыки и мобилизует на достижение цели, принимает и обеспечивает реализацию решения. *Разделение труда менеджера: вертикальное и горизонтальное.*

*Вертикальное* - отношения соподчнненности *в* соответствии с иерархией организации. 1. Высший уровень - топ-менеджеры (ключевые позиции в управлении) гендиректора, члены совета, аппарат управления организации в целом. Задачи: обеспечение взаимодействия с внешней средой, стратегия, кадры, финансы; 70% времени обеспечивает взаимодействие с внешней средой.

1. Средний уровень - (руководитель функционального подразделения, управляющий цехов, участков, отделов). Он формирует параметры работы внутренней среды и осуществляет управление 30%- внешней и 70% - внутренней.
2. низший уровень - (руководители групп, бригадиры, мастера)  
   Руководители обеспечивает выполнение планов и решений среднего уровня и несут прямую ответственность за работу исполнителей, непосредственно участвуют в процессе производства. 100% времени – внутреннее окружение организации и подчиненными рабочими.  
   *Горизонтальное* - специализация менеджера по ключевым сферам деятельности в результате разделения труда маркетинг, финансы, НИОКР, персонал. В этой системе менеджеры не связаны отношениями подчиненности.  
   Главные роли - роль по принятию решений, информационная роль и роль руководителя. Право и обязанность принимать решение имеет только менеджер. От этого зависит работа людей, а следовательно и организации. Информационная роль – менеджер собирает и аккумулирует информацию о состоянии внешней и внутренней среды, распространяет ее в виде нормативных установок, т. е. принимает, обрабатывает, доводит информацию до исполнителя - «управление знаниями подчиненных». Как руководитель, менеджер формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует работников, координирует их усилия, выступает в качестве представителя организации.
3. **Подсистемы управления организацией.**

*Система управления организацией* - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. Система управления является формой реального воплощения управленческих  
взаимосвязей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации

*Выделяют структурно - функциональную и информационно-поведенческую подсистемы.  
Структурно - функциональная подсистема* – это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих  
закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления. Обычно именно структурно-функциональная подсистема  
подвергается самому тщательному анализу и описанию при рассмотрении вопросов построения и функционирования системы управления.  
Структурно-функциональная подсистема выступает как бы в роли «костяка» или же даже «тела» системы управления. Основными частями данной  
подсистемы являются следующие блоки: 1) управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления; 2) интересы и поведенческие  
нормативы участников процесса управленческой деятельности; 3) информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.  
*Информационно - поведенческая подсистема -* связывает воедино (и не только связывает, но и сводит воедино, в успешно функционирующих системах управления) на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу  
работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности. Формами проявления данной подсистемы являются 1)  
управленческие теории и управленческая идеология; 2) формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения; 3) уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена; 4) информированность работников, носители информации, методы распространения информации. В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения  
информации резко возрастает роль информационно - поведенческой подсистемы системы управления.

1. **Процесс эволюции теории менеджмента. Особенности современного развития управленческой науки.**

Теория управления развивалась в соответствии с развитием технологии, производительных сил, производственных и общественных отношений, развитием системы информационного обмена. Становление менеджмента как социально-экономической науки произошло в конце 18 - начале 19 вв. *1. Классическая или научная школа.* Ее появление обусловлено быстрым развитием механизации и необходимостью развития труда. Вклад Тейлор, Файоль, Вебер. Суть - раздел труда на простые операции.

1. *Административная* школа (одно из направлений классической школы). Вклад: Файоль, Эмерсон, теория демократического построения организации Вебера, философия Шелдона. Файоль первый выдвинул управление в самостоятельную науку.
2. *30-е гг. 20 век Школа человеческих отношений.*Представители: Э.Мэйо, Паркет Фоллет и т. д.  
   Школа доказала, что на ряду с моральными факторами, оказывают влияние и социально-психологические факторы на развитие производства.
3. *49~50~е гг. 20 век Бихевиористическая школа.*Представители: Маслоу и т. д. Ориентация на поведение человека. Его реакция на побуждение и внешнее стимулирование.
4. *Системный подход.* Организация - единое целое, имеющее объективные законы соответствующего развития.
5. *50-60-е гг. Прагматическая* школа (на основе бихевиористического и систем подхода). Задача: разработка конкретных мероприятий, направленных на повышение эффективности управления.
6. *Ситуационный подход.* Суть: управление осуществляется в соответствии с конкретно сложившейся ситуацией.
7. Начало 70-х. Социальная школа. Вклад: Друкер и т. д. 3 основных  
   тезиса: I. богатство государства определяется богатством его людей.  
   Благополучие организации определяет благополучие его рабов.

9 70-80-е гг. изменения в развитии технологии, модернизация, появление новых технологий, компьютеризация.

10. 90-е гг. глобальные сети - глобализация рынка, интеграция.

*Все рассмотренные школы используются* в *практике* *современного менеджмента.*

1. **Школа научного управления: основные идеи и представители.**

Основателем школы научного менеджмента принято считать Фредерика Тейлора (1856—1915) — американского инженера, который известен тем, что разработал первую целостную концепцию управления, которую в его честь называют «тейлоризмом»

Школа научного менеджмента исходила из предположения, что оптимальная организация производства может быть создана на основе точных знаний о том, как действуют люди. Сторонники данного направления полагали, что при помощи логики, наблюдений, анализа и расчетов можно организовать производство таким образом, что оно будет максимально эффективным. Кроме того, со школой научного менеджмента связано также представление о том, что управление — это особая функция, которая отделена от фактического выполнения работы.

По мнению Тейлора, имеется четыре основных принципа научной организации труда: •'администрация предприятия должна стремиться к внедрению научно-технических достижений в процесс производства, заменяя традиционные и чисто практические методы;

* администрация должна брать на себя роль отбора рабочих и обучения их специальности (до Тейлора этого не делалось, и рабочий самостоятельно выбирал профессию и обучался сам);
* администрация должна согласовывать научные принципы производства с принципами, действующими в сфере производства изначально;

ответственность за результаты труда распределяется равномерно между рабочими и администрацией.

Среди последователей Тейлора можно назвать Генри Ганта, а также супругов Фрэнка и Лилиан Джилбертов. Так же, как и Тейлор, они стремились к усовершенствованию трудового процесса путем выработки четких инструкций, которые основывались на логическом анализе Гант, например, разработал методы календарного планирования деятельности предприятия, а также сформулировал основы оперативного управления. Кстати, именно сторонники научного менеджмента первыми стали использовать в своих исследованиях фотоаппараты и кинокамеры

Недостатком научного менеджмента является то, что он во главу угла ставит технические средства, при помощи которых якобы можно решить любые проблемы. Технические средства действительно помогают решать проблемы управления, однако далеко не все, а лишь некоторые из них. Эту односторонность положений научного менеджмента попытались преодолеть представители школы человеческих отношений и школы человеческого поведения.

1. **Административная школа: основные идеи и представители.**

Представители классической (1920—1950) школы, а именно А.Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве  
руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. «Классики» (работы которых в значительной степени исходили из личных  
наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь  
определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. А. Файоль сформулировал 14 принципов управления: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация. скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух.

1. **Особенности развития школы человеческих отношений и школы поведенческих наук.**

Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Энтон Мэйо (30-60 гг.) Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, стиль руководства) на повышение производительность труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли числового и группового факторов. Политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников, мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проводимого свободного времени.

В этой сфере много неразработанных вопросов, и многие проблемы имеющие место в практике жизни не получили теоретического обоснования.

1. **Эмпирическая школа, ситуационный подход в менеджменте.**

Эмпирическая школа в менеджменте стала новым этапом в развитии представлений об управлении. Наиболее заметными представителями этого направления были *П. Друкер, Д. Миллер, Р. Дкшс.* В основе взглядов сторонников этой школы лежало представление о том, что любые рекомендации по управлению нельзя дать, если не было собрано достаточное количество конкретных данных, касающихся конкретной ситуации. Именно по этой причине данная школа была названа эмпирической. *Эмпиризм* — это особый подход к знанию, который предполагает уделение особого внимания опытным данным, которые затем обобщаются и объясняются. Роль теорий, с позиции эмпиризма, не так велика, поскольку теории только объясняют эмпирические (полученные при помощи опыта) факты.

Следовательно, эмпирическая школа изначально противопоставила себя некоторым предшествующим направлениям менеджмента, частности, поведенческой школе и школе человеческих отношений. В рамках эмпирической школы решались *два основных вопроса. Во-первых,* это практические исследования деятельности менеджеров. *Во-вторых,* эмпирическая школа предложила развернутую концепцию современного капитализма. По мнению сторонников эмпирической школы, профессия менеджера — это особая профессия, которая отличается от остальных двумя признаками. Во-первых, основная задача менеджера заключается в том, чтобы из разнородных ресурсов и способностей подчиненных сформировать единое, хорошо функционирующее целое. При этом в каждом конкретном случае ситуация уникальна, а потому и менеджеру приходится исходить из того особого сочетания исходных данных, которое имеется у него в наличии.

Во-вторых, задача менеджера состоит в том, что в процессе формирования этого единого целого он должен учитывать долгосрочную перспективу. Ни одной другой профессии такие задачи не присущи. *Эмпирическая школа ориентировались* в основном на практические рекомендации руководителям. Характерным для нее утверждением является, например, следующее: «Убедитесь в том, что ваши сообщения не противоречат вашим действиям», или «Поддерживайте обратную связь в процессе общения». Подобные рекомендации носят исключительно практический характер и нередко не предполагают общей теории, которая могла бы их объединить.

По этой причине разработки эмпирического направления нередко обвинялись в не научности (что в целом было справедливым упреком).

1. **Теории технократического менеджмента.**

Теории технократического менеджмента. В 1950-1960-е гг. наиболее известными *были концепции (школы): теория элит****,*** *теория технократии и теория индустриального**общества.*

*1. Теория элит.* В основе этой концепции лежит деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении такому подходу соответствует выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.

*2. Теория технократии.* Суть концепции: грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).

3. *Теория индустриального общества.* Положения теории включают два ключевых момента: противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей, и ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в экономической жизни общества. При решении проблемы эффективного управления предпочтение отдано групповому решению.

*Теории технократического управления* внесли новые элементы в управленческую мысль своей направленностью на повышение качественного образовательного уровня общества и (менеджмента).

1. **Системный подход в менеджменте. Наука управления (количественные методы менеджмента).**

*Системный подход -* это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все  
организации являются системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Модель организации как открытой системы: Входы: организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Выходы: преобразованная продукция или услуги.

1. **Концепции менеджмента 90-х гг. ХХ века: управление качеством, реинжиниринг, система сбалансированных показателей.**

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются *следующие* ***тенденции:***

1. В связи с усилением влияния научно- технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения в экономике прошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознании значения материально-технической базы современного производства.
2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях

3.Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустранимых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название *постиндустриальной эпохи.* Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей».

Если появление каждой конкретной идеи нововведения является данью случайности, то статистически вся их совокупность позволяет поддерживать функционирование и развитие большой (макроэкономической) системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Как только многообразие идей иссякает, например, в условиях монополизма или неконкурентной среды, а управляющий уровень воздействия неадекватен (например, бюрократизирован или коррумпирован), система разрушается. В числе других моментов «нового менеджмента» можно назвать еще *следующие:*

*-* управление качеством, в условиях глобализации;

- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого «жесткого стиля управления»);

- «открытый» менеджмент;

- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы.

1. **Общие функции менеджмента и взаимосвязь между ними.**

*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

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. *5) Стимулирование* - это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия.

*Взаимосвязь функций* - качество выполнения предыдущего этапа - это необходимое условие обеспечения качества выполнения последнего этапа

1. **Частные функции менеджмента.**

Частные тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности. Под ними понимают результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации (например, управление основным производством, качеством продукции, персоналом, маркетингом, т.д.) Они воздействуют не на все производство, а на его определенные стороны или части. При этом каждая из функций является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции.

Частные (обеспечивающие) функции выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами): управление персоналом; управление маркетингом; управление финансами, документационное обеспечение управления, учет (бухгалтерский, управленческий); обеспечение оргтехникой и др.

1. **Концепция управления по целям.**

*Цель* - то ради чего; конечный результат. Значение постановки цели обусловлено: - распределением ресурсов; - необходимостью планирования, орг-ния, мотивирования и контроля; - межличностные отношения. Виды целей: по масштабу: глобальные, локальные, важные, актуальные, малозначимые; от фаз жизни цикла: - цели функционирования, становления, развития; от подсистем организации: коммерческих, социальных, экономических; по объективности: - обоснованные, надуманные. При выборе цели руководствуются 2 позициями: - анализ возможности, на основе их - что хотим получить - что мы хотим и что нам для этого необходимо. Стратегия устранения узких мест. Луковица целей: цель должна быть сконцентрирована на самой жгучей потребности предыдущего слоя (рынок, организации, подразделения, рабочее место, работник). Спираль Мевеса: если определим цель и ликвидируем узкое место (осуществим цель), то ликвидация приведет к возрастанию производительности => уменьшение затрат => возрастание прибыли => увеличение инвестиций => улучшение финансовых возможностей *=>* отрыв от конкурентов. Древо цели: Основная цель, условия достижения, компоненты, что нужно для конечной продукции, узкие места. Все показатели должны присутствовать (конкретность, четкость), необходимо чётко представлять последствия. Краткосрочная цель стимулирует более чем долгосрочная, т.о. цель должна быть зафиксирована.

1. **Содержание функции планирования. Виды планов.**

*Планирование-* выбор целей и плана действий по их достижению. Цель планирования - определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления. Планирование многоаспектно. Но основное его содержание может быть раскрыто через характеристику элементов и этапов планирования. Плановая деятельность на любом уровне иерархии управления включает *следующие элементы:*

1. Определение цели (целей) управления, анализ и оценка способов их достижения;
2. Становление критериев ограничений, формулировка на этой основе задач управления, решение которых необходимо для достижения  
   целей;
3. Становление последовательности выполнения работ, включая разработку календарных планов, графиков и процедур планирования;  
   4 Разработку правил, методов и методик составления и выполнения планов;

5 Анализ ресурсов и разработку бюджета выполнения плана. Бюджет - это метод распределения ресурсов, выражаемых количественно в натуральных и (или) денежных единицах, служащий для решения задач управления и достижения целей;

6 Предвидение возможных последствий реализации планов на основе оценки рисков;

7 Корректировку планов.

*Принципы планирования*

1. Быть экономически обоснованным и рациональным
2. Должно опираться на реальные возможности, для кого предназначено
3. Должен быть гибким, т.е. поддаваться корректировке без ущерба для достижения поставленной цели.

4 Планы должны быть напряжёнными. Нереальные или ненапряжённые планы расслабляют людей, что отражается на результатах труда. Напряженные, но реальные - мотивируют, способствуют росту квалификации, развивают чувство ответственности, повышают эффективность работы.  
*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:

- краткосрочные;

- среднесрочные;

- долгосрочные;

- перспективные;

2)по целям:

- стратегические;

- тактические.

1. **Функция организации. Методы проектирования работ.**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно  
   целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.  
   Делегирование, как термин, используемый в теории

управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков, выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделении, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под  
воздействием научно-технического прогресса в условиях  
обостряющейся конкуренции;

-интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;

- систематическое внедрение новых методов Организации и  
управления производством на базе активного использования  
компьютерной техники.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.  
   Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
3. **Функция мотивация: мотивы, методы мотивации, внутренняя и внешняя мотивация.**

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. 8 той или иной мере человек сталкивался с различными формами мотивации с ранних периодов развития цивилизации. Главные рычаги мотивации - стимулы и мотивы. Под стимулом обычно подразумевается материальная награда . определенной формы, например, заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние целевые установки и др. Данная функция носит универсальный характер, т.к. исполняется а рамках всех прочих управленческих функций. Мотивацией обуславливается сама человеческая деятельность, даже вхождение человека в состав организации мотивируется целями этой организации. Современные теории мотивации в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены в первую очередь на определение перечня и структуры потребностей людей. Существует довольно много теорий мотивации: • Теория иерархии потребностей Маслоу физиологические потребности ФП потребность в безопасности ПБ потребность в принадлежности ПП социальная потребность в признании ПУ уважение потребность в самовыражении. ♦ Теория К. Альдерфера -потребности роста, потребности связи, потребности существования. Внешняя мотивация (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсиенэя) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности..Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах называется положительной. Мотивация основанная на отрицательных стимулах называется отрицательной [1]. Связь мотивации с внутренними потребностями Согласно теории Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп:

* физиологические потребности — необходимые для выживания;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем;
* социальные потребности — потребности в  
  причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;

потребности в уважении, признании; потребности самовыражения. Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня

причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

1. **Содержательные теории мотивации.**

Под мотивацией труда понимают потребности, побуждающие людей к действию. Все теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. В основе *содержательных теорий* лежит изучение потребностей человека. Потребности подразделяются на первичные и  
вторичные. Первичные по своей природе физиологические (еда, сон, отдых, секс), т.е. врожденные, обусловленные генетически. Вторичные потребности являются психологическими (уважение, признание, самовыражении), они обычно осознаются человеком с опытом. *Концепция иерархии потребностей* американского социолога *А.Маслоу,* сформулированная в 1940г. В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Потребности находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня. В ряде случаев положения теории  
Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода. *Д. Мак-Югелланд,* выдвинувший теорию *приобретенных потребностей.* 1.для современного человека потребности низшего уровня являются удовлетворенными (физиологические).

2. мотивирует человека потребности высокого уровня — потребность в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержке. Потребность во власти состоит в стремлении оказать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. В данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается *концепция ERG К. Альдерфера.* Она также выделяет 3 группы потребностей. Во-первых, потребности существования, примерно соответствующие 2 низшим группам потребностей пирамиды Маслоу. Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание группой, безопасности, охватывающие 3, а также частично 2 и 4 ее ступени. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентным 2 верхним ступеням пирамиды Маслоу. Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного уровня к другому в различных направлениях.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *2 факторная модель Ф.Герцберга,* разработанная им во 2 половине 1950-х гг. Потребности Герцберг разбил на 2 группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и гигиенические, связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.). Гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включить еще и мотивационные факторы.

1. **Процессуальные теории мотивации.**

Под мотивацией труда понимают потребности, побуждающие людей к действию. Все теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. В рамках *процессуальной* теории мотивации, как и в содержательной, предполагается мотивирующая роль потребности. Однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же *заставляет* человека направлять свои усилия на достижение различных целей. В рамках процессуальных теорий прежде всего необходимо выделить *теорию ожидания К.Вурма* который считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека конкретного результата в рамках данной концепции получила название *валентность.* Если результат имеет ценность, то валентность положительна, если отношение к нему негативное — валентность отрицательна, если же безразличное — нулевая. Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название ожидания. Теория ожидания основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели, только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижение цели. Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости Дж. Адамса* Суть теории состоит в том, что работник сравнивает и сопоставляет результаты, своей работы с результатами других и мерой вознаграждения. В зависимости от сравнительной оценки он строит свое дальнейшее поведение. Если происходит состояние неравенства, то реакция работника следующая: человек решает сократить свои затраты труда, чтобы не работать больше других; работник может предпринять попытку увеличить себе вознаграждение (законным или криминальным способом); может переосмыслить свои возможности, достичь результаты других работников, у него возникнет чувство неуверенности в себе; может предпринять попытку повлиять на руководителя с целью уменьшения вознаграждения другим лицам, которые, по его мнению, работают меньше его; из-за неравенства и неспособности его восстановления работник может изменить объект сравнения или покинуть организацию. К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей,* автор— *Э. Лоулер.* (5 целей: затраченные усилия, восприятие, полученный результат, вознаграждение, степень удовлетворенности). Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.п. Если цели реальны, то, чем они выше, тем больше результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивирования. Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает в соответствии с теорией постановки целей и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель остается удовлетворенным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное.

1. **Управленческий контроль: типы, этапы, оценка эффективности.**

Контроль - процесс обеспечивающий достижение поставленных целей. Контроль является одной из основных функций менеджмента. В системе управления контроль решает несколько задач. Во-первых, с помощью контроля можно заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать. Во-вторых, контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения. В-третьих, результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею. *Главная цель контроля - не исправление, а предотвращение ошибок, что значительно дешевле.* Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и итоговый. *Предварительный* по своему содержанию это организационный контроль, задача которого состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и т.д. к работе. Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации, на качество уже принятых решений, подготовленных документов, их соответствие существующим требованиям, правильность оформления. Предварительный контроль за персоналом призван прежде всего ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать предусмотренные планом задачи. Третье направление предварительного контроля - состояние материальных и финансовых ресурсов организации: их наличие на складах, соответствие потребностям по структуре и количеству, гарантированность поставок сырья и пр. (человеческий ресурс - отбор персонала, финансовый - процесс бюджетирования)

*Текущий* контроль обычно существует в формах *стратегического и оперативного.* Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и ведется не только по количественным, но и по качественным показателям. Процесс стратегического контроля сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда. Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение изделий в рамках технологического процесса. *Итоговый* контроль связан с оценкой выполнения организационных планов и составление новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон. *Процесс контроля состоит из нескольких этапов.*

1. Установление стандартов

Первым этапом в процессе контроля является разработка системы стандартов и описание бизнес-процессов. Такие стандарты и регламенты помогают систематизировать и описать процессы в подходящей форме, и всегда согласованы с задачами компании. Стандарты также необходимы для придания любому процессу системности и управляемости. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся изменению. Эти цели явным образом выступают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?». Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать на очень большие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится не эффективным. Для того чтобы контроль был эффективным он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Передача и распространение информации.

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что 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. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенна необходима для принятия правильного решения.

3. Действия

После вынесения оценки, процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбирать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. Ничего не предпринимать.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя циклы контроля.

Устранить отклонения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

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

*Контроль делится на внутренний и внешний.* Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками - контроллерами. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность (какими силами проводится, для чего ).

1. **Разделение труда и специализация в организации. Департаментация и кооперация.**

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами или частями. В организации вся работа делится на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу. Это означает, что работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач. Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;

- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет вертикальную природу.  
Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации.  
Хорошо известно, что специализация дает ряд преимуществ. В частности, она способствует поиску путей совершенствования работы благодаря тому, что ее исполнитель имеет возможность до мельчайших деталей разобраться в сущности дела. Специализация ведет к выявлению наиболее важных, критических областей деятельности в организации и тем самым, помогает  
адекватно спроектировать именно эти направления в работе.  
Специализация упрощает потребность коммуникации и процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе, так как узкоспециализированный работник не вовлечен в частые контакты с коллегами и своим руководством. Наконец, специализация облегчает процесс формализации работы.

Вместе с тем специализация порождает и негативные результаты. П. Лоуренс и Д Лорш называют следующие направления негативного проявления сверхспециализации. Во-первых, она уводит общую цель организации от работника и служит причиной известной организационной болезни — функционализма. Во-вторых, она приводит к усилению координационной деятельности. В-третьих, сверхспециализация развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре труда. Ряд исследований показывает также, что сверхспециализация может приводить к снижению уровня морали и удовлетворенности работой и, как следствие этого, порождать уклонение от работы и текучесть кадров (более подробно об этом говорится в гл. 1). В определенных обстоятельствах положительная сторона специализации — повышение производительности — может нивелировать ее отрицательную сторону — снижение морали. Однако в процессе проектирования организации всегда необходимо помнить и о той, и о другой стороне специализации. Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления называется де-партаментизацией. Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа «Экссон», «Дженерал Моторс»

Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результата деятельности.

1. **Связи в организации: формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные.**

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации. Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

Связи различаются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что в свою очередь определяется тем, какие отношения лежат в основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельностей. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации.

В организации выделяются различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положен в основу их классификации: -Формальные и неформальные; -вертикальные и горизонтальные

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. Они играют важную роль в осуществлении функциональной и продуктовой департаментизации, но при этом дополняются горизонтальными связями. Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решения становится малоэффективным, когда информация, используемая для решения, вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения («эффект испорченного телефона»), замедляется весь коммуникационный процесс и требуются значительные затраты.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерарахии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у- руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска. В отличие от вертикальных, горизонтальные связи, за исключением матричной департаментизации, обычно не формализуются в ходе проектирования организации. Формальные связи - этосвязи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе:

* члены организации могут осуществлять взаимодействие  
  друг с другом;
* члены организации желают делать то, что они делают;
* цель объединяет людей.

На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. Такими отношениями, например, являются отношения между директором завода и начальником цеха вне зависимости от того, кто занимает эти должности. Формальные связи полностью легализуют только первое из вышеназванных условий, а два других условия — отчасти. Эти связи носят заданный характер. Поэтому спроектированная организация представляет собой «набор» формальных связей или связей между «неодушевленными» ячейками организации. Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами, т.е. это не отношения между любым директором и любым начальником цеха, а отношения между конкретным человеком, занимающим пост директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха. Неформальные связи существуют всегда, так как практически невозможно втиснуть в должностную инструкцию все нюансы реальной жизни, во всем их богатстве и со всеми их противоречиями. Реальные люди, желая делать вещи несколько по-другому, могут строить свои отношения не так, как это предписано.

1. **Механистические оргструктуры: разновидности, примеры, условия выбора.**

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, даже современное автомобильное производство вполне может быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия (безопасность движения, чистота окружающей среды, топливо, дороги, инфраструктура и т.п.).

Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

• в организации известны общие цели и задачи;

• работа в организации может делиться на отдельные операции;

• общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;

• выполнение работы индивидом может достоверно измеряться,

• денежное вознаграждение мотивирует работника;

• власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, например таких, как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

1. **Органические оргструктуры: разновидности, примеры, условия выбора.**

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется не рутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, т.е. являться более гибкой.

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают усиленно критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой» системы. Есть выбор, соответствующий имеющимся условиям, и выбор, им не соответствующий. При изменении условий может измениться и выбор.

Виды:

-Линейная;

-Многолинейная (функциональная);

-Линейно-штабная.

*Линейная организационная структура управления* — это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий

единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

*Многолинейная (функциональная) организационная структура управления* организацией. Функциональноеуправление осуществляется некоторой совокупностьюподразделений, специализированных на выполненииконкретных видов работ, необходимых для принятиярешений в системе линейного управления.Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций поконкретным вопросам возлагается на специалистов, то естькаждый орган управления (либо исполнитель)специализирован на выполнение отдельных видовдеятельности.В организации, как правило, специалисты одного профиляобъединяются в специализированные структурныеподразделения (отделы), например отдел маркетинга,плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общаязадача управления организацией делится, начиная сосреднего уровня по функциональному критерию.Функциональное управление существует наряду слинейным, что создает двойное подчинение дляисполнителей.

*Линейно-штабная организационная структура управления.* При такой структуре управления всюполноту власти берет на себя линейный руководитель,возглавляющий определенный коллектив. Ему приразработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, плановпомогает специальный аппарат, состоящий изфункциональных подразделений (управлений, отделов, бюрои т.п.). В данном случае функциональные структурыподразделений находятся в подчинении главного линейногоруководителя. Свои решения они проводят в жизнь либочерез главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.Таким образом, линейно-штабная структура включает в себяспециальные функциональные подразделения (штабы) прилинейных руководителях, которые помогают им выполнятьзадачи организации.

1. **Новые формы организационных структур управления.**

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная,

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- матричная;

- дивизионалъная;

- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство− простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток − высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная. Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления - его организационная структура, должен обрастать «мускулатурой управления».

Этому способствуют следующие нормативные документы:

- положения об отделах и службах;

- должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат:

- общую часть;

- основные задачи и обязанности;

- права;

- ответственность работника.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

1. **Понятие и виды коммуникаций. Коммуникационный процесс.**

Коммуникация - это взаимодействие между людьми, это процесс обмена информацией и передача сведений между отдельными людьми или их группами. Коммуникации составляют 30% времени менеджера. Коммуникация как явление - это установленные нормы и система документооборота.

Коммуникация как процесс - это отношения работников, а также отношения между человеком и информационными технологиями.

Ступени противоречий при коммуникациях:

1. *Различия* - когда руководитель и подчиненный во многом соглашаются, но есть небольшие различия.
2. *Поляризация* - общие цели, но различные средства и методы. Различия и поляризация - естественные, производственные отношения в организации.
3. *Столкновение* - подчинённый и руководитель сходятся только в части общих целей. Может вызываться либо различием в профессионализме, либо переход на производство нового изделия.

4.*Антагонизм* – полное непонимание.

Элементы коммуникаций:

1. источник (стр-ки со своими идеями, целями);
2. кодирование (перевод идей в общие образы);

3.канал или передаточный механизм (устное, письменное обращение, телефон)

4.обратная связь;

5.помехи и барьеры (неправильное понимание).

Типы коммуникаций:

* внутриличностная коммуникация (общение чел-ка с самим собой);
* межличностная коммуникация (общение людей друг с другом);
* коммуникация в малой группе (10-12 человек);
* общественные коммуникации (выступающий доводит информацию до слушателей, например, лекция и нет обратной связи);
* внутренняя оперативная коммуникация (коммуникация, которая является частью корпоративного общения);
* внешняя оперативная коммуникация (коммуникация с внешней средой);
* личностная коммуникация (случайный обмен информацией между людьми при встрече).

Факторы, влияющие на коммуникации: должностное положение, стиль управления, разделение труда.

1. **Коммуникационные стили и коммуникационные сети.**

Коммуникация − передача информации от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и целые организации. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой вещи. Коммуникация включает в себя «то», что передается, и то, «как» это передается. Для того, чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо как минимум наличие 2 людей. Неэффективная коммуникация – одна из главных сфер возникновения проблем. Виды коммуникаций бывают формальными (межуровневыми) и неформальными.

*Формальные (межуровневые) коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие или по восходящей, т.е. передача информации с низших уровней на высшие. Коммуникация по восходящей выполняет функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Межуровневые коммуникации в организациях включают: 1.коммуникации между различными отделами (подразделениями) - организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. 2.коммуникации руководитель - подчиненный; 3.коммуникации между руководителем и рабочей группой - позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

*Неформальные коммуникации.* Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Основная цель коммуникационного процесса − обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Отправитель - тот, кто задумал передать информацию. Он проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи другому или другим участникам процесса. Кодирование представляет собой процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан. В процессе коммуникации формируется послание или то, что пошлет отправитель. Послание содержит данные определенного процесса. Послание посредством передатчика (сам человек, технического средства) поступают в передающий канал, с помощью которого оно путешествует в направлении заданного адресата. Каналы - сама среда. С этого момента заканчивается этап отправления в процессе коммуникации и начинается этап получения передаваемой информации и уяснения ее значения. Канал выводит послание на приемник или средство, которое фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Тот, кого достигло послание, называется получателем. Его роль заключается не только в получение послания, но и раскодирование его. Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял).

Обратная связь появляется в результате обмена участников процесса ролями. Получатель становится отправителем и наоборот. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Создаваемая руководителем сеть состоит из *вертикальных* (строятся по линии руководства от начальника к подчиненным), *горизонтальных* (осуществляются по уровням индивидам или частями организации) и диагональных связей (это связи с другими начальниками и с другими подчиненными). Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. *Виды коммуникационных сетей:* колесо, все канальная, вертушка, цепочка, кружок, альфа. Значение типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации.

1. **Понятие и содержание власти. Источники власти.**

Власть — это возможность или способность влиять на по­ведение других. Власть необходима для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власть или есть, но очень слабая. Воля обладателя власти выражается в виде его решения, т.е. приказов, распоряжений, команд. Этим решениям работники подчиняются не из личных симпатий, а по обязанностям. Отношения власти являются формальными.

Формы власти:

- власть, основанная на принуждении. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено;

- власть, основанная на вознаграждении. Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом;

-экспертная власть — осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;

-эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же;

-законная власть — основывается на праве человека  
руководить другими в силу соответствующего положения в организации. Применительно к управлению, лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Основные причины появления лидеров совпадают с причинами возникновения неформальных организаций, т.е. вся проблема коренится в недостатках формального руководителя. Но лидер вовсе не обязательно является неформальным.

Понятие руководитель и лидер отражают различные стороны управления группой:

- формальную, т.е. связанную с официальными должностями и властью;

- неформальную, связанную с социально-психологическими механизмами и авторитетом, основанных на неформальных отношениях.

3 основных подхода к пониманию сути лидерства (руководства)

1.подход с позиции личных качеств,

2.поведенческий подход (манеры поведения с подчиненными),

3.ситуационный подход.

Руководитель - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

1. автократичный - обладает достаточной властью, чтобы  
   навязывать свою волю исполнителям.
2. демократичный - предпочитает механизмы влияния более  
   высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой  
   цели, автономии и самовыражении; избегает навязывать  
   свою волю.
3. руководитель, сосредоточенный на работе,
4. руководитель, сосредоточенный на человеке - делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам участвовать в принятии решений.
5. **Понятие бизнес-лидерства. Отличительные черты традиционных и лидерских отношений в менеджменте.**

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидер - член группы, за которым все остальные признают право принимать решения в важных для группы ситуациях. *Основными функциями лидера являются*: организация совместной деятельности и регулирование межличностных отношений. Основные причины появления лидеров совпадают с причинами возникновения неформальных организаций, т.е. вся проблема коренится в недостатках формального руководителя. Но лидер вовсе не обязательно является неформальным. Понятие руководитель и лидер отражают различные стороны управления группой:

-формальную, т.е. связанную с официальными должностями и властью;

-неформальную, связанную с социально-психическими механизмами и авторитетом, основанных на неформальных отношениях.

3 основные теории лидерства (руководства)

1. подход с позиции личных качеств — концентрирует внимание на врожденных качествах лидера, как обладателя конкретного набора определенных качеств и психологических черт, считалось, что, располагая данным набором, человек может стать лидером в любой группе. Однако быстро выяснилось, что составление подобного перечня неразрешимая задача. Разные исследователи составляли перечни, включающие до 80 таких качеств, как дружелюбность, общительность, инициативность и т.д.

2.поведенческий подход. Согласно этому подходу эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Автократичное управление - лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям. Дуглас Макгрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению «с работникам теорией «X». Согласно теории «X»: люди изначально не любят трудиться, у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, больше всего люди хотят защищенности, чтобы заставить людей трудится, необходимо использовать принуждение. На основе этих суждений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, почти не дает свободы в принятии решений. Когда же автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа.

Демократичный руководитель - теория «Y»: труд - процесс естественный, если условия благоприятные, то люди будут не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения. Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребность в принадлежности, высокой цели, самовыражении. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Руководитель старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Руководство, сосредоточенное на работе и человеке.

Адаптивное руководство. Сегодня становится ясно, что наиболее адекватным стилем руководства является адаптивное руководство - стиль, ориентированный на реальность.

3.ситуационный подход. Как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Это означает, что личные качества и поведение не имеют значения, однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Выделяет несколько способов повышения эффективности руководства: например, переформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий.

1. **Стили руководства: виды и особенности.**

Руководитель организации- человек, который одновременно является

лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или забота прежде всего о человеческих отношениях или прежде всего выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий

данного руководителя. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Эффективность

определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой

поведения по отношению к подчиненным.

Автократичное управление — лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям. Дуглас Макгрегор, известный ученый о власти лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителяпо отношению к работникам теорией «X». Согласно теории «X»; люди изначально не любят трудиться, у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, больше всего люди хотят защищенности, чтобы заставить людей трудится, необходимо использовать принуждение. На основе этих суждений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, почти не дает свободы в принятии решений.

Когда же автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа.

Демократичный руководитель — теория «Y»: труд - процесс естественный, если условия благоприятные, то люди будут не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения. Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы слияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребность в принадлежности, высокой цели, самовыражении. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью централизации полномочий. Руководитель старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Руководство, сосредоточенное на работе прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Руководство, сосредоточенное на человеке - сосредотачивает внимание на повышении

производительности труда путем совершения человеческих отношений. Руководитель делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет ихпрофессиональный рост.

1. **Понятие управленческого решения, виды решений.**

Решения в менеджменте - вывод об осуществлении или неосуществлении конкретных действий, закрепленных в сознании субъекта, объекта управления или в управленческих документах. Проблема - существенное расхождение между желаемым и практическим состоянием объекта управления и внешней среды.

Задача - желаемый конкретный результат, выраженный в количественных параметрах или описании.

1. **Алгоритм выработки управленческих решений.**

Констатация возникновения проблемы, ее описание сводится к следующему:

- определение необходимости действий по устранению проблемы о выяснения причин, приведших к ней;

- конкретизация проблемы;

- локализация места возникновения;

- определение момента возникновения проблемы;

- установление тенденций развития проблемы, (постановка задачи). Определения причин возникновения проблемы (обоснование целесообразности решения). Разработка вариантов решения, их оценка.

Принятие решения, его осуществление

Методы принятия: единоличное, решение, принятое руководителем с учетом мнений подчиненных, коллективное. Способы осуществления: устное указание, приказ.

Контроль за осуществлением решения и получением ожидаемых результатов.

При успешном решении проблемы сведения о ней заносятся в определенный банк данных для накопления опыта. Не устраненные проблемы чаще всего обуславливаются:

- неверным определением причины возникновения проблемы,

- недостаточно конкретное представление о проблеме,

- неверное определение значимости критериев,

- неадекватным выбором способов осуществления решений,

- неисполнительностъю,

- недостаточное количество предложенных вариантов решения.

1. **Методы принятия управленческих решений.**

Все методы управленческих решений можно объединить в 3 группы:  
1*. неформальные* - при принятии решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на  
аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток не гарантируют от выбора ошибочных решений.  
2. *коллективные* - определенный круг лиц, руководители и исполнители. Главными критериями являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть: заседание, совещание и др. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений - мозговой штурм или мозговая атака  
(совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Метод Дельфи — многотуровая процедура анкетирования.

3*. количественные* методы — в основе лежит научно-технический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки  
больших массивов информации с помощью ЭВМ. В зависимости от типа математических функций различают:

*-линейное моделирование* - используются линейные зависимости  
 *-динамическое программирование-* позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач.

*-вероятностные и статистические модели* - реализуются в методах теории массового обслуживания.

*-имитационные модели-* позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

1. **Понятие организационной культуры и ее элементы.**

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Там, где люди оказываются вместе, взаимодействуя, они со временем формируют и развивают неписаные, четко не выраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение. Эти процессы могут также быть обусловлены внешним воздействием, в том числе целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывает влияние социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы, менталитет. Считается, что сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают. Поэтому две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры.

Применительно к предприятию в качестве самостоятельных правомерно выделять: культуру условий труда; культуру средств труда и трудового  
процесса; культуру межличностных отношений; культуру управления; культуру работника (нравственную и трудовую). В понятие «культура» входят субъективные и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее знаменитых членов, принятые нормы общения. Они являются основой управленческой культуры, характеризующейся  
стилями руководства, методами решения проблем, поведением руководителей.

Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и прочие. Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.  
Так, под организационными ценностями, системой которых должна обладать каждая преуспевающая организация, понимаются свойства тех или иных  
предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения организации в целом и ее участников и  
признаваемые в качестве таковых большинством из них. К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений,  
ориентированность поведения людей, дисциплина, исполнительность, новаторство, инициатива, степень конформизма, трудовая,  
профессиональная этика и пр. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении ее управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфликтов и пр.)и создают основу ее имиджа, то есть представления о ней у окружающих. В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношения друг к другу, внешним контрагентам, осуществлению управленческих действий. Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, то есть призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации. Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Последние бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную  
дедовщину. Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям. Так, элементами управленческой культуры, обобщенно характеризующей уровень организации социально-экономической системы, являются: компетентность, профессионализм, навыки межличностного общения, способ организации производства, выполнения трудовых функций, технология управления и информационного обеспечения, делопроизводства, техника личной работы и пр.

1. **Содержание и типы организационной культуры.**

Э.Шейн выделил три уровня изучения организационной культуры.

1. *Внешние факты* — т.е. видимое, все, что можно ощущать и воспринимать (применяемые технологии, наблюдаемое поведение, язык, лозунги). На этом уровне явления и вещи легко обнаружить, но не всегда возможно описать в терминах организационной культуры.
2. *Ценностные ориентации и верования* — это более глубокий уровень организационной культуры, требующий углубленного осмысления и знакомства с людьми. Анализируется, в какой степени ценности организации нашли отражение в символах и языке, осознанно воспринимаются людьми, соответствуют их желаниям.
3. *Базовые предположения* - это скрытые, принимаемые подсознательно предположения, их трудно осознать и сформулировать, но они руководят поведением людей, влияют на восприятие атрибутов, которые характеризуют организационную культуру. Содержание организационной культуры определяется как предположения связаны между собой. При одинаковом наборе предположения, но различном порядке их сочетания получаются разные результаты, т.е. формируются не  
   идентичные образцы поведения.

Р.Акофф предложил оценивать состояние двух параметров - степени привлечения работников:

а) к установлению целей в группе,

б) к выбору средств ля достижения поставленных целей.

Он выделил 4 типа организационной культуры:

1. Корпаративный тип - имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижений. Такое состояние характерно для организаций с традиционным управлением.
2. Консультативный тип - высокая степень привлечения, но низкая степень участия в выборе средств. Этот тип культуры наблюдают в лечебных и учебных заведениях.
3. Партизанский тип - имеет низкую степень к установлению целей, но высокую степень привлечения к выбору средств: кооперативы, творческие союзы, группировки по интересам.
4. Предпринимательский тип – высокая степень привлечения целей и выбора средств. Характерен для организация, управляемых по  
   целям или результатам.
5. **Управление развитием организационной культуры.**

Организационная культура связывает воедино разные части организации. Ее развитие - длительный процесс. Организация изменяется как количественно, так и качественно. Процесс управления развитием организационной культуры можно представить в виде последовательности определенных шагов:

-Базовые ценности организации определяются и формулируются в соответствии с ее миссией, целями и задачами.

-Формулируются и устанавливаются соответствующие ценностям нормы и формы организационного взаимодействия и поведения,

-Управление формированием организационной культуры посредством контроля за соблюдением норм и форм организационного взаимодействия и

образцов поведения при обеспечении постоянного и последовательного внимания к становлению общих взглядов.

-Оценка организационной культуры, т.е. выяснение, во что верят и чем дорожат в организации, насколько это соответствует ее ценностям и способствует достижению целей.

-Действия, направленные на поддержание организационной культуры или ее изменение в нужном направлении. Процесс управления развитием организационной культуры требует последовательности в действиях и правильного планирования этой работы.

1. **Национальные особенности организационной культуры.**

Национальные особенности людей являются частью их личной культуры и во много определяют их поведение. Г.Хофстид разработал модель изучения национальной культуры по 5-ти переменным:

- *дистанция власти* - оценивается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной.

* *индивидуализм -* готовность людей действовать в качестве индивидов, а не представителей какой-то другой группы.
* *мужественность* - отражает отношение людей данной культуры, с одной стороны, к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность» и др., а с другой стороны - к ценностям типа «жизненные удобства», «забота о слабых и солидарность». Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям либо мужского, либо женского пола.

*- стремление избежать неопределенности* -  
показывает, в какой мере жители данной страны отдают предпочтение ситуациям с ясными четкими поведенческими правилами.

-*долгосрочность ориентации* - связана с обращенностью индивидов в прошлое либо в будущее. Члены общества с долгосрочной ориентацией думают о завтрашнем дне, в их поведении заметно стремление к сбережению и накоплению, они упорны и настойчивы в достижении целей.

Г.Лэйн и Дистефано разработали модель, помогающую оценить влияние национального фактора на организационную культуру. 6 переменных модели -это проблемы, с кот общество сталкивается на протяжении своей истории: отношение чел к природе, ориентация во времени, основа природы  
человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в пространстве.

1. **Природа и последствия конфликтов. Причины конфликтов в организации.**

Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонников. Какова природа конфликта? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений. Конфликтная ситуация обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Каждый конфликт имеет свою причину возникновения:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей.
2. Устарелость оргструктур, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников.
3. Ограниченность ресурсов.
4. Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива.
5. Противоречия между функциями и видом трудовой деятельности.
6. Различие в манере поведения и жизненном опыте.
7. Неопределенность перспектив роста.
8. Неблагоприятные физические условия.
9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.
10. Психологический феномен.
11. Недостаточный уровень профессионализма.
12. **Типы конфликтов и методы их разрешения.**

Существуют 4 основных типа конфликта:

1. Внутриличностный конфликт — он возникает когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.
2. Межличностный конфликт — самый распространенный. Чаще это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы  
   и т.п. Может так же проявиться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в  
   состоянии ладить друг с другом.
3. Конфликт между личностью и группой - ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.  
   Между личностью и группой ожидается конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.
4. Межгрупповой конфликт. Конфликты бывают открытые и скрытые – обычно затрагивают двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют.

*Методы разрешения конфликтов*: Избегание, уклонение, противоборство, уступчивость, компромисс

1. **Управление изменениями в организации.**

Организациям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобысоответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость. Часто им нужно инициировать и осуществлять изменения для того, чтобы сохранить стабильность организации и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие. Управление  
изменениями - это процесс, который делает возможным для организации модифицировать любую часть ее структуры, чтобы таким образом  
эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. Преимущества управления имениями. Польза от управления изменениями  
многообразна и в основном связана с уменьшением риска и улучшением качества предоставления услуг. Путем эффективного  
управления процессом введения изменений, как запланированных, так и незапланированных, можно сократить время простоя. Таким образом,  
улучшается качество предоставляемых услуг, а стоимость информационно-технологическойподдержки и потери в связи с простоем уменьшаются. Процесс управления изменениями Управление изменениями является процессом поиска и решения проблем. Управлять изменениями значит двигаться от проблемного состояния к состоянию решенной проблемы. В этот процесс вовлечены три типа действий: трансформация, сокращение и применение. Цели и действия трансформации связаны с идентификацией разницы между двумя состояниями, проблемами и с решенной проблемой. Сокращение целей относится к поиску путей удаления этой разницы. Применение целей связано с активацией операторов и деятельности, которые удалят данную разницу.

1. **Методы ведения переговоров.**

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используется следующие основные методы:

*Вариационный метод.* При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы : - в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе? - от каких аспектов идеального решения можно отказаться? - в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям , трудностям , помехам? - какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера , обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением? - какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

*Метод интеграции.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом  
общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно придерживаясь следующего принципа : склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу! При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры -после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

1. **Сущность стратегического управления; этапы стратегического управления.**

Термин «Стратегическое управление» был введен в1960-1970 гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне,  
от текущего управления на уровне производства. При стратегическом управлении в каждый момент фиксируется, какие действия должна предпринять организация сейчас, чтобы достичь желаемых целей в будущем, с учетом возможного изменения условий. Важнейшей задачей стратегического управления является выработка у организации способности реагировать  
на изменения в окружении. У стратегического управления нет описательной теории, диктующей, что следует предпринимать в конкретных ситуациях. Это определенная философия менеджмента, которая каждым отдельным менеджером понимается и реализуется по-своему. В антикризисном управлении стратегическое управление играет главную роль.  
*Первый этап* стратегического управления – анализ среды. На данном этапе цель менеджера - получить полную информацию о возможных положительных и негативных тенденциях во внешней среде и соотнести их с сильными и слабыми сторонами деятельности организации для своевременной адаптации и усиления конкурентной позиции. При этом могут быть использованы аналитические инструменты, позволяющие систематически и в комплексе разрабатывать стратегические управленческие решения (например, может применяться технология SWOT-анализа, PEST-анализ).

*Второй этап* стратегического управления -формулирование миссии и долгосрочных целей организации.

*Третий этап* стратегического управления - разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации. Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, приводящее ее к реализации целей и несущее в себе возможность получения преимуществ от изменений среды и порождаемых ими возможностей.

1. **Особенности метода SWOT-анализа.**

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, определяются ее сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы внешней среды, а затем устанавливаются связи между указанными переменными, в дальнейшем позволяющим сформулировать стратегию организации. С это целью используются блоки вопросов.

*Для определения сильных сторон:*

* Какие характеристики организации можно считать позитивными?
* Компетентность в каких вопросах выгодно отличает организацию от других?
* Имеет ли организация оригинальные предложения по продажам, обеспечивающие преимущества перед конкурентами?
* Есть ли у организации преимущества в текущей ситуации?

*Для определения слабых сторон:*

* Что в организации плохо?
* Не устарела ли квалификация ее персонала?
* Какие дополнительные усилия и затраты на поддержание внутренней деятельности ставят организацию в невыгодное положение по сравнению с конкурентами?

Применение SWOT-анализа позволяет не только вскрыть угрозы, но и оценить важность каждой из них для организации.

1. **Стратегии развития организации.**

СТРАТЕГИЯ РОСТА

НАЧАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ ПРОНИКНОВЕНИЯ

СТРАТЕГИЯ УСКОРЕННОГО РОСТА

СТРАТЕГИЯ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

СТРАТЕГИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ И ВЫЖИВАНИЯ

СТРАТЕГИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ

*Стратегия роста.*

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы из пяти этапов:

1.Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

1. Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных продуктов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.
2. Стадии проникновения.
3. Ускоренный рост.
4. Переходная стадия.

*Начальная стратегия*

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке.

*Стратегия проникновения.*

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж.

*Стратегия ускоренного роста.* Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной.

*Стратегия переходного периода.* Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации. Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

*Стратегия стабилизации.*

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста.

*Стратегия выживания.*

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста.

1. **Принципы выбора стратегии: матрица Томпсона-Стрикланда.**

Американские специалисты в области стратегического управления Томпсон и Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии, в которой представлены наиболее предпочтительные стратегии в зависимости от двух параметров: динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы.

Политика сильных фирм сводится к следующему: максимальному использованию преимуществ их лидирующего положения, укреплению положения, развертыванию бизнеса в новых отраслях; если в отрасли наблюдается упадок, то ставку следует делать на диверсификацию; если отрасль развивается, то выбор стратегии должен приходиться на концентрированный или интегрированный рост.

Слабые фирмы ведут себя по - другому: они должны выбирать стратегии, которые ведут их к росту;

Матрица выбора базовой стратегии развития бизнеса в зависимости от динамики роста отрасли и конкурентной позиции компании Одним из инструментов анализа СЗХ является матрица Томпсона и Стрикланда. Матрица предполагает оценку по параметрам роста рынка и конкурентной позиции СЗХ. В зависимости от сочетания характеристик выделяют 14 вариантов стратегии, которые выбираются по интенсивности факторов.

1. **Критерии оценки эффективности управления.**

Критериями оценки эффективного управления является множественность показателей, характеризующих результативность операционных систем или подсистем. Наиболее распространенными считаются следующие показатели.

1. Экономические - прибыль, рентабельность, доход.

2. Комплексные – производительность труда, производительность работы системы управления. Экономические показатели эффективности являются наиболее понятными и активно применяются там, где можно четко измерить деятельность в денежном выражении. Обычно это производственная деятельность, где есть нормы расходования материалов, труда, времени, денежных средств. Однако весь результат деятельности было бы слишком упрощенно сводить только к экономическим показателям. В условиях современного бизнеса предпочтительнее использовать комплексные показатели производительности.

Существует несколько определений производительности:

• производительность в количественном выражении - это объем выпуска, отнесенный к объему потребляемых ресурсов (М. Мескон);

• производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество (Феликс).

Производительность является результатом системного подхода к определению и оценке входных и выходных ресурсов, а также процесса их преобразования. Элементами этой системы являются: форма организации труда, организационная структура, снабжение организации, технология, состояние внешней среды и т. д.

1. **Эффективность руководства в теориях лидерства: модели лидерства.**

Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Как должен вести себя управляющий, который является лидером? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Это сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Подход с позиции личных качеств Подход с позиции личных качеств объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств: честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания.

*Поведенческий подход*

Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления.

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория «X» и «Y» Д. Макгрегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др.

*Ситуационный подход*

Решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик. В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых фактор.

1. **Методы оценки эффективности организации.**

Среди наиболее популярных методов, обеспечивающих связь стратегического и оперативного управления и используемых организациями в качестве инструментов, можно назвать:

—*метод дерева целей и проведение эксперимента* (при диагностике проблемы); Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

* сетевые графики, логические методы, методы прогнозирования (при выявлении и оценке альтернатив развития);
* метод дерева решений (при выборе альтернатив). Он обеспечивает возможность получения развернутой модели вероятного развития ситуации или процесса для его изучения с позиций финансовых выгод и рисков, связанных с каждым направлением действий. Данное прогнозирование позволяет уберечь себя или свою организацию от неэффективных затрат или вложений в условиях ограниченных ресурсов.  
  Особенностью данного метода принятия решения является принятие решений как на основе вычислений, так и с помощью логических  
  рассуждений, когда анализируя факты, приходим к определенному выводу.