**1. Принятие управленческих решений.**

**Понятие и классификация управленческих решений.**

Решение – выбор альтернатив.

Принятие решений является составной частью любой управленческой функции.

Организационное решение представляет собой выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, которые возложены на него должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным общеорганизационным целям. Поэтому наиболее эффективным решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Принятие управленческих решений относится к числу творческих операций, т.к. включает элементы неопределенности и риска. Предполагает наличие осознанного выбора.

Принятие управленческого решения основывается на знании объективных закономерностей функционирования управляемого объекта и управляющей системы с учетом конкретной ситуации, в которой принимаются решения. Т.о. управленческое решение содержит в себе и элементы творчества, и элементы научного знания.

Классификация управленческих решений:

1. по масштабам воздействия делятся на общие и частные.

Общие затрагивают всю систему управления, относятся ко всей организации, например, перспективы развития, реконструкция и др. Общие решения определяют качественные изменения. Их принятие требует системного подхода и специальной подготовительной работы. Частые решения касаются локальных вопросов. Они принимаются на всех уровнях управления. Например, это решения об укреплении трудовой дисциплины, изменении порядка работы и т.д.

1. по времени действия: стратегические и оперативные

Стратегические касаются коренных генеральных проблем работы орагнизации, обычно рассчитаны на несколько лет (длительный срок) и принимаются для решения перспективных задач. Оперативные решения связаны с осуществлением текущих задач. По времени они редко бывают больше года.

1. по прогнозируемым свойствам: с возможностью прогнозирования их результатов или последствий.

Это требует или не требует предварительного анализа, расчетов, экспериментов. Различают решения с определенным результатом (в ситуациях, которые не дают повода сомневаться в правильности принятого решения) и решения с вероятностью исхода ( руководителю приходится иметь дело со множеством независимых переменных, последствия таких решений обычно носят неоднозначный характер)

1. по способу принятия решений: индивидуальные (руководителем) и коллективные (группой специалистов)
2. по глубине воздействия: одноуровневые (на один уровень) и многоуровневые (на все уровни под руководителем)
3. по источнику возникновения: принятые по указанию вышестоящего руководителя и инициативные
4. по способу реализации: директивные (оформляемые приказами, постановлениями собраний, протоколами совещаний) и косвенные (рекомендации, докладные, записки, акты)
5. по способу фиксации: устные и письменные
6. по сроку действия: принятые на определенный срок и до «отмены»
7. запрограммированные (результат реализации определенной последовательности шагов или действий подобных тем, которые предпринимаются при решении математических задач, число альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в определенных пределах) и незапрограммированные (требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые и неструктурированные, сопряжены с новыми, неизвестными факторами)

**Требования к управленческим решениям:**

1. управленческое решение должно иметь целевой характер.

Т.е. должна быть обеспечена четкая формулировка цели, средств ее реализации, и должна быть обеспечена связь с их главной целью работы организации.

2) управленческое решение должно быть обоснованным (компетентным)

Т.е. должно приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации. При этом должен делаться анализ и оценка альтернатив

3) УР должно быть законным

4) УР должно обладать полномочностью

Т.е. при его принятии должно соблюдаться условие соответствия прав и ответственности работника

5) УР должно быть комплексным,

Т.е. приниматься с учетом всех факторов – технических, организационных, социально-психологических и др.

6) УР должно быть своевременным, точным, ясным

7) УР должно быть выполнимым с точки зрения наличия ресурсов

8) должна быть возможность контролировать его выполнение

9) должно иметь адресность. Например, приказ по организации должен ясно указывать, что и зачем делать (цель), когда делать (сроки), кому делать (адрес), как делать (средство), кто и как должен проверить выполнение приказа (контроль)

**2. Цели в управлении.**/,ставные части, пояляется необходимость координировать их деятельностью Т. делением труда. Когда работа рабочих разделяется на

к. чиненные имеют власть, те.. туациях подчиненные имеют власть, те.. ей и в любых ситуациях.

**Цель** – идеальный образ состояния управляемой системой, описание будущего состояния объекта управления. Должна быть общей для работников т для менеджера.

**Функции цели:**

1. регулирует поведение людей.

2. является стандартом для оценки работы и работников

3. помогает приспосабливаться к окружающей действительности, по ним можно ориентироваться в направлении и скорости движения.

4. заставляет брать на себя обязательства

5. является главным мотиватором

**Классификация организационных целей:**

По периоду установления целей:

- долгосрочные цели (свыше 5 лет)

- среднесрочные

- краткосрочные (до 1 года)

По масштабу:

- стратегические (ориентированы на решение перспективных, масштабных проблем)

- тактические (являются промежуточными по отношению к стратегическим, они отражают отдельные этапы их достижения)

По содержанию:

- технологические

- экономические

- производственные

- административные

- маркетинговые

- научно-технические

- социальные

По форме выражения:

- характеризуемые количественными показателями

- качественными показателями

**Типы организационных целей.**

Типология организационных целей (по Перроу):

1. официальные
2. оперативные
3. операционные

Официальные(1) определяют назначение организации. Они абстрактны, идеалистичны и чаще всего описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование организации перед обществом, однако по этим целям трудно судить, чем на самом деле занимается организация (пример: миссия, устав организации)

Оперативные(2) исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле делает. Они имеют внутреннюю направленность и важны для всех членов организации. Формой их выражения является план организации.

Операционные(3) еще более специфичны и более измеряемы, чем оперативные. Они направляют поведение работников и по ним дают оценку их работы. Операционные цели разрабатываются до деталей, практически всегда выражаются в количественных целях. Имеют вид конкретных заданий для работников.

(рисунок)

**3. Стили руководства, подход к лидерству.**

**Личностный подход к лидерству («теория великих людей»)**

Согласно личностной теории лидерства лучшие из руководителей обладают определенным набором личных качеств. Проводилось много исследований качеств преуспевающих руководителей. Например, Стогдилл в своей настольной книге дает следующий перечень качеств преуспевающего руководителя:

Физические: активный, энергичный, здоровый, сильный.

Личностные: приспособляемость (адаптивность), уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху.

Интеллектуальные: ум, умение принять нужное решение, интуиция, креативность.

Способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

В последующие годы подобный подход рассматривался скептически, т.к.:

1) в конкретных ситуациях определенные качества из этого набора не являются важными

2) всем вышеперечисленным качествам удовлетворяют крайне малое число людей.

3) такой подход предполагает, что руководителем надо родиться и нельзя этому научиться

Тем не менее, результаты исследований показали, что существует позитивная связь между 5 характеристиками (ум, авторитетность, уверенность в себе, энергичность, знания) с одной стороны и способностью к руководству с другой. Однако, это сочетание еще не гарантирует успех, т.к. зависимость составляет всего лишь 25-35%, а в остальных 65-75% на эффективность руководства влияют другие факторы. Эти соображения послужили поводом к проведению других исследований не качеств, а стиля поведения руководителя.

**Поведенческий подход к лидерству. Понятие и характеристики стилей управления**

Согласно этому подходу, эффективность работы определяется не личными качествами руководителя, а скорее манерой его поведения по отношению к подчиненным.

Стиль руководства – привычная манера взаимодействия руководителя с подчиненными, методы и способы, которые он применяет для оказания влияния и побуждения их к достижению цели организации. Т.о. в центре внимания находится уже не вопрос, кто может быть эффективным руководителем, а другой вопрос – как нужно себя вести, чтобы успешно осуществлять руководство. Рассмотрим некоторые из концепций лидерского поведения.

3 стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный характеризуется чрезмерной централизацией власти, единоличным решением большинства вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными. Автократы любят руководить, это их сильная сторона, которая помогает им переносить перегрузки. Концентрация управления в своих руках. Они недостаточно знают способности и возможности своих подчиненных, не считаются с их мнением, одинаково быстро решают как важные, так и второстепенные вопросы. Взаимоотношения между руководителем и подчиненным строятся по типу Взрослый – Ребенок.

Демократический стиль характеризуется стремлением выносить как можно больше вопросов на обсуждение коллектива, решать вопросы и отдавать приказы после обсуждения, как можно большее число вопросов отдают на решение подчиненным, знают их способности и возможности. Отношения строятся по типу Взрослый – Взрослый.

Либеральный стиль чаще всего основывается на неуверенности в себе, некомпетентности и крайней пассивности руководителя. Руководитель склонен делегировать ответственность вышестоящему руководителю или целиком полагаться на подчиненных («самотек»).

(рисунок)

**Ситуационный подход к лидерству.**

Личные качества и поведение руководителя являются существенным компонентом его трудовой деятельности, но исследования показывают, что на эффективность руководства влияют и другие факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие внешнего окружения, поэтому более поздние теории лидерства обратились к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям, т.е. предполагается, что руководитель должен уметь вести себя по разному, в зависимости от складывающейся ситуации.

(читать теории ситуационного подхода в учебнике)

Основные постулаты ситуационного подхода:

1. Организация является открытой системой, на которую внешняя среда оказывает сильное воздействие.
2. Внешняя среда изменчива и неопределённа
3. Необходим гибкий стиль управления, обеспечивающий адаптацию организаций к внешней среде.
4. Необходимо обеспечить соответствие между организацией и внешней средой.
5. Все виды организаций могут эффективно функционировать, если они соответствуют внешней среде, то есть степени её неопределённости и изменчивости.

Содержание: Обоснование целесообразности применения различных методов с учетом сложившейся ситуации. Разработка рекомендаций. Выделение ситуационных переменных.

Сильная сторона: Адаптивность, гибкость. Использование других подходов.

Слабая сторона: Нужно глубокое понимание сложившейся ситуации, объективное знание факторов внешей среды.

Представители: Таркер, Стогдилл, Векханский.

**4. Власть и влияние.**

Влияние — это психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которые оказывается на подчиненных с целью изменения их поведения.

Влacть — это вoзмoжнocть и способность оказывать влияние на деятельность людей.

Виды власти:

1. формальная (ей обладают все руководители, получают вместе с должностью).
2. реальная (может различаться у руководителей одного уровня формальной власти)

ФВ + готовность людей подчиняться = РВ

Власть как процесс оказания влияния характеризуется следующим:

1. целенаправленность влияния
2. опора на ресурсы
3. наличие определенного механизма, т.е. средств воздействия на подчиненных (у всех типов власти разный)
4. неоднозначность последствий применения власти

**Баланс власти.**

Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Абсолютной власти не существует, т.к. никто не может влиять на всех людей и в любых ситуациях.

Баланс власти – обеспечивает с одной стороны достижение целей организации, а с другой не должен вызывать у подчиненных чувство подавленности, бесправности, безысходности.

Кроме власти подчиненных существует и власть над руководителем со стороны его коллег. Это происходит, когда работа одного отдела зависит от работы другого.

Источники власти:

1. Источники власти, имеющие личностную основу (Л)
2. Источники власти, имеющие организационную основу. (О)

Основа власти – источник происхождения власти.

Источник власти – то, через что данная основа используется.

**Экспертная власть (Л)** – способность руководителя влиять на подчиненных в силу своей подготовки, уровня образования, опыта и таланта, умения и навыков. Не связана с занимаемой должностью. Ее применение ограничивает специализация в знаниях. Экспертная власть проистекает из того, что исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребности подчиняющегося. Это - влияние через разумную веру. Разумная вера объясняет, почему иногда специалисты, не обладающие реальными полномочиями руководителей, могут иметь большое влияние в организации.

**Власть примера (харизма) (Л)** – власть, основанная целиком на силе личных качеств и способностей руководителя. Подчиненный сознательно или подсознательно стремится подражать руководителю, т.к. уважает и хочет быть похожим на него. Характеристика харизматичных личностей:

1. Создается впечатление, что такие люди излучают энергию и заряжают ей других людей
2. внушительная внешность
3. независимость характера
4. хорошие риторические способности
5. восхищение своей личностью.
6. достойная и уверенная манера держаться.

**Традиционная власть (Л) -** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать указания, а его долг – подчиняться им. Человек исполняет указания, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Все руководители пользуются традиционной властью.

**Власть информации (Л) –** навозможности доступа к информации и умение ей пользоваться для влияния на людей. Отличается от экспертной, т.к. основывается только на умении управлять информацией, а не на понимании предмета.

Власть принятия решений.

**Принятие решений (О)** – власть того, кто может влиять на принятие решений. Этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Исключается принятие решений одним человеком. Почти все решения групповые.

**Власть вознаграждения (О) -** в зависимости от ожидаемого уровня компенсации подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения приказа – распоряжения. Сила власти вознаграждения не редко используется для подкрепления права на власть. Сама власть определяется уровнем формального права на власть. Такая власть оказывает влияние через положительное подкрепление.

**Власть принуждения (О) -**  руководитель может влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговора, штрафа, увольнения и т.д. Влияние оказывается через страх. Страх ограничивает инициативу, творчество.

**Власть над ресурсами (О) -**  иногда руководители, неспособные эффективно применять другие источники власти, сознательно создают дефицит ресурсов.