1.Понятие менеджмента, менеджера и управления.

Мен-т имеет 3 смысла:

1. деят-ть
2. сов-ть объектов
3. научн. дисциплина

М-т – управление – это не совсем верно, т.к. управление шире термина м-т

Влюбом виде управления м. выделить след. эл-ты

* управляющую систему
* управляемую
* связанную с управ-м воздействием

М-т1) в практике имеет более узкий смысл, - имеет управление в хоз-х организациях, ориентированных на получение коммерческих доходов или прибыли, на снижение затрат пр-ва и обращения, на расширение рынка и укрепл-е рын-х позиций, на сокращение рисков, связанных с хоз-ми опер-ями, трудовыми конфликтами и др-ми факторами.

М-т2) – сов-ть мен-ров в организации

М-т3) – научное направление, кот-е изучает зак-ти и принципы М. как деят-ти , ф-ции, структуры, методы, прогнозируют ее развитие, разрабатывают рекомендации по совершенств-ю

М-р – управляющий хоз-й организацией.

М-р – это наемный раб-к, кот-й по контракту с владельцами фирмы осуществляет управление фирмой, или отдельными ее частями, его матер-я заинтересованность и ответ-ть определ-ся как условие контракта, так и своеобразн.формами мотивиров-я и стимулирования (напр., наделением пакет. акций , продвижение по служебной лестнице и др.)

Управление – это процесс планирования , организации, мотивации, руководства и контроля, осуществляемый для того, чтобы не только достичь целей организации, но и сформулировать их

**2. Инфраструктура менеджмента**

* это среда в кот-й приходиться функционировать м-рам

стр-ра:

1. владельцы кап-ла, собственник.

Его цель – сохр-е и преумножение кап-ла. Интересы собст-ка не всегда совпадают с интересами мен-ра

1. наемные раб-ки предприятия, рабочие

их интересы: - норм-е усл-я труда

* постоянное место работы
* удовлетворение работопотребности
* проф-й рост, самовыражение
* з/п
* потребность в общежитие
1. владельцы заемного кап-ла – дают кап-л фирме за определенный %

Заинтересованы в повышение %, а м-ры наоборот в снижение %

1. поставщик

Заинтересован в высокой цене, выгодные условия поставки, объем поставки, долговременный хар-р взаимоотношений

1. гос-во

Заинтересовано в повышении благосост-я своих граждан, в высокой конкурент-ти на м/н рынке, улучшении экологии своих стран

1. гос-е, негос-е общ-е организации, кот-е решают задачи, способствуют хоз-й деят-ти, а с др стороны ее ограничивают.(брокерские конторы, торгово-промыш-е палаты, гринпис…)

**3. Этика и культура м-та**

Этика и мораль – свод неписанных правил, убеждений, кот-е определяют поведение его членов.

Основные правила м-та:

1. по отношению к сотрудникам
* д учитывать индив-е способности своих раб-ков и способствовать их раскрутки
* д выступать гарантом прав своих сотрудников
* д гарантировать справедливую оплату труда своих раб-в
1. по отношению к партнерам
* д признатьважность и законность интересов партнеров
* доверительность в отношениях
1. по отношению к собственнтку
* учет его интересов и стремление их соблюдать

Совокупность правил, норм,утверждений считающихся эталонными в организации образуют культуру данной организации , культуру м-та

На культуру организации влияет внешний и внутренний факторы:

* мировоззрение
* эк-кие условия
* верования и убеждения владельцев и м-ров орг-ции
* соц-но – полит-е устройство в стране
* эк-кие условия

Имидж фирмы позволяет получать большую эк-кую выгоду

**4. Разделение труда и специализация в управлении. Появление управленческих функций**

Ранее труд м-ров не выделялся как отд-й вид труда. С развитием организаций выд-ся труд управленцев как отдельный. По мере усложнения деят-ти орг-ции труд управленца стан-ся наст-ко сложным, что одному чел-ку не справиться.

Управление в орг-ции – следствие разделения труда

* с одной стороны, разделение работы на части и выполнение их по отдельности и разными людьми требует управления, согласования выполнения и по срокам, и по объемам, и по качеству
* с другой стороны, при соответствующих масштабах пр-ва сам по себе труд по управ-ю становится весьма значительным по объему, из-за этого его невозможно совместить с пр-ным трудом и в рез-те он выделяется в самостоятельный род деят-ти

5. Функции управления и их классификация. Основные направления развития управленческих функций, их теоретическая и практическая значимость.

Функции управ-я – это множество управленч-х работ, имеющих общее содержание

Исторически первая классификация принадлежит Анри Файолю. А Файоль сформулировал утверждение, что управлять п/п – значит обеспечить правильное выполнение 6 функций

1. Технической(ф-ция оперативного управления)
2. Коммерческой (все операции снабжения и сбыта)
3. Учетной(операци БУ, отчетности, статистика)
4. Финансовой (аккумулирование и распределение ден. ср-в)
5. Страховой (охрана имущества и лиц)
6. Административной (распорядительство, координация, контроль, организация)

Первые 5 ф-ций выделены по объектам упр-я. Эти ф-ции назыв-ся – специальными, по ним осущ-ся специал-ция м-ра.

Файоль первый кто выд-л административную ф-цию: ее эл-ты – предвидение, организация, распорядительство, контроль и стимулирование. Эта общая ф-ция упр-я.

Возникнув, ф-ции упр-я продолжали развиваться и изменяться. Это развитие идет 2 путями:

1. Общие и специальные ф-ции имееют тенденцию к дифференциации на подф-ции, кот-е становятся со временем самостоятельными
2. Появление новых ф-ций, кот-х ранее не было ( напр административно-техническая ф-ция, осн-я задача – принятые реш-я др-х м-ров довести до исполнителей и обеспечить контроль за исполнением, ф-ция автоматизации упр-я, ф-ция маркетинга)

Теор. значимость ф-ции: - появление ф-ции упр-я есть упр-е закон-ти разделения труда. Без ф-ции упр-я невозможно построить с-му упр-я

**6. Централизация и децентрализация м-та**

Этим принципам соотв-т реальные процессы.

Централизация – это сосредоточение права принять решение на высших ур-нях упр-я

Децентрализация – это передача права решения с верхнего на низший ур-нь упр-я.

При децен-и к праву, отв-ть не передается, т.к. рук-ль , передавая право принятия реш-я, не м снять с себя отв-ть.

Децентрализация обладает след достоинствами :

- упр-е более гибкое за счет приближения субъекта к объекту правл-я

* применяемые реш-я стан-ся более эф-ми
* в нижн-х ур-нях упр-я пробужд-ся положит-я мотивация
* высвобождение времени у высшего рук-ва на реш-е недецентр-х вопросов

Недостатки:

* возникновение реальной опасности потери единства упр-я
* затрудняется контроль даже за централ-но принимаемыми реш-ми
* м-ры с большой осторожностью децентр-т свои права, чтобы не нести ответственности за неправ-е реш-я
* некоторые звенья в цепи упр-я м стать лишними, и соотв-но рук-ли этих звеньев б препятствовать децент-ции

Вывод:

Нельзя абсолютизировать ни централизацию не децент-цию, н найти в каждой орг-ции свои наилучшие соотношения. Децент-я принимает форму делегирования полномочий:

* м-р сам д решать, какие вопросы м б делегированы
* подбор подчиненного с учетом его проф-х, деловых, личных, физич-х качеств и целевых установок.

**7. Принципы делегирования полномочий руководителя подчиненным**

Децент-я принимает форму делегирования полномочий:

* м-р сам д решать, какие вопросы м б делегированы
* подбор подчиненного с учетом его проф-х, деловых, личных, физич-х качеств и целевых установок.

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

Полномочия ограничены планами, правилами и устными распоряжениями.

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

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

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

Положительные факторы:

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

8. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция м-та. Ее содержание, сущность и виды.

По своему содержанию – это обоснованное определение основных направлений и пропорций развития орг-ции с учетом ее ресурсных возм-тей и рыночн-го спроса.

По сущности – это конкретизация целей развития фирмы в различные временные периоды и на разных этапах произв-ного цикла. Все эти этапы также планир-ся. Поэтому в совр-х орг-циях данная ф-ция превратилась в с-му планов разного уровня, разной длительности.

Виды планирования(формального):

1. в зависимости от длительности:
* стратегич-е ( долгосрочное)
* среднесрочные
* текущие
1. планы НИОКР:
* планы снабжения
* планы сбыта и др
* бизнес-планирование
* финансовое

9. Стратегический м-т и стратегическое планирование. Цели и стратегии фирмы. Содержание стратегических планов.

**При нем** происходят коренные преобразования в деят-ти фирмы, этими вопросами зан-ся высший ур-нь рук-ва – стратегич-й м-т. Длительность стратегич-х планов зависит от масштабов фирмы (у крупных фирм до 10-15 лет)

Стратегич-е планирование нач-ся с формулировки целей орг-ции.

Типы целей:

* достижение определ-х целей, рентабельности
* диверсификация (опред-е новых видов деят-ти)
* конверсия
* восстановление платежеспособности

Далее выбор стратегии достижения цели. Число стратегий не меньше, чем целей.

Классификация стратегий:

1. наступательные ( орг-ция стремится захватить рынок, в пр-ной сфере – расширить)
* агрессивная (вытесняющая противника)
* не вытесняют конкурентов, а делая их своими проводниками
1. оборонительная (исп-ся для традиционного вида деят-ти, стабилизация объема выпуска, удержание своих позиций на рынке)
2. стратегия отступления (при вытеснении с рынка)

В стратегическом плане выдел-ся 2 основные части:

1 – вероятностный прогноз на всю стратегич-ю перспективу

2 – сод-т среднесрочный план на первый период(3-5 лет) с разбивкой по годам

Разделы: цели – план инвестиций в пр-во – план по снижению затрат – план п/п по повышению конкурентоспособности – план по совершенствованию с-мы упр-я фирмы с указанием – план распределения ресурсов м/д отдельными подразделениями и др – план по эф-ти деят-ти и др.

При формировании стратегич. планов фирма использует принцип скользящего планирования

**10. Текущее планирование и его виды.**

Основная задача разработать планы по реализации сформированного фирмой портфель заказов от 1 года и менее. Планы утверждаются исполнительным директором. Сущ-ет 2 вида планирования:1 -технико-эк-кое

1. оперативно-календарное

1 –предназначено для инф-ния рук-ва, орг-ций, подразделений о тех рез-тах и затратах, кот-е будут получены.

2 – предназначено для руководства подразделениями. Их задача как технико-эк-кие планы будут предворяться в жизнь.

11. Назначение и содержание бизнес-плана.

Новый вид планирования для российских условий. Задачи, решаемые с пом-ю б-п -- привлечение ср-в сторонних инвесторов для осуществления конкретного проекта, кот-м фирма занимается.

Осн-е разделы б-п:

1. вводная часть (3-5 стр) расказывается о сути проекта
2. последний раздел со всеми финансовыми рез-ми
3. подробное описание предлагаемого проекта в 1-м разделе. Д.б. решены 2 задачи: - показать что вы хорошо знаете что вы будете производить – показать что сущ-ет коммерч-е тайны
4. раздел – хар-ка фирмы, ее технич и кадровых способностей
5. описание произв-го процесса, помня про ноу-хау
6. маркетинговые исследования рынка опред. продукции с хар-кой конкурентов и преимуществами вашего товара, собствен-я политика по продвиж-ю своего товара на рынок
7. раздел по анализу рисков и страхования

12. Содержание функции организации в системе м-та.

Установление постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями и отдельными раб-ками данной фирмы, совершенствование этих взаимоотношений, их подстраивание. В рамках организационной ф-ции осущ-ся документальное оформление этих отношений. Важнейшие д-ты: устав орг-ции, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание и др.

Основные направления совершенствования организац-х отношений:

* меняются принципы управления
* глубина функц-й специализации
* степень централизации и децентрализации упр-я
* исп-е программ целевого подхода
* совершенствование стр-ры упр-я
* изм-ся порядок взаимоотношений м/д отдельными подразделениями и хар-р их взаимодействия
* изм-ся значимость отд-х ф-ций( напр-р, уселение роли фин-го и стратегич-го отделов)
* изм-е произв-й стр-ры, появление новых производственных отделов

13. Управленческий контроль: его формы и средства реализации.

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

1.Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).

2.Измерение параметров организации.

3.Обработка проведенных измерений.

4.Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха.

Виды контроля:

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

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

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

14. Понятие с-мы и ее св-ва. Относительность выделения с-мы.

С-ма – мн-во динамических взаимосвязанных элементов. Эл-т с-мы – это неделимая часть с-мы, кот-я имеет свои специфические черты. Важнейшее понятие – связь м/д эл-ми. Два эл-та взаимосвязаны, если они накладывают ограничения друг на друга. Любая часть с-мы назыв-ся подс-мой, а все что не входит в с-му наз-ся ее внешней средой. С-ма явл-ся развив-ся объектом,проходящим этапы жизненного цикла. Относительность выделения с-мы из внешней среды и подс-мы из с-мы. С-ма – продукт сознательной деят-ти чел-ка. Относительность проявляется в том,что какую бы мы с-му не рассм-ли м выделить такую метас-му в кот-й данная с-ма явл-ся частью, и наоборот.

15. Содержание понятия организации. Социальная организация. Хозяйственная организация.

В хозяйственных организациях производственного типа основными производственными подразделениями являются цеха, самостоятельные участки и склады. Последние выполняют накопительную функцию и обеспечивают непрерывность процесса производства. Кроме того на складах осуществляются такие производственные операции, как сортировка, комплектовка, упаковка и т.п. В отдельных случаях именно на складах происходит основной процесс преобразования сырья и полуфабрикатов в готовый продукт (виноделие, изготовление сыров и др.).

Эффективность функционирования хозяйственной организации прежде всего зависит от того насколько рациональна ее производственная структура, как своевременно она совершенствуется и приспосабливается к современным условиям рынка, а также техническим и технологическим нововведениям. Поскольку все эти задачи составляют сферу деятельности аппарата управления, то и эффективность организации в конечном итоге являются следствием его работы

**16. Закон необходимого разнообразия**

Разнообразие – кол-во состояний в кот-х с-ма м находиться под воздействием внешних условий или внутренних причин. З-н: Для эф-го упр-я необходимо, чтобы разнообразия упр-щей с-мы было не меньше, чем разнообразие упр-мой. Субъект – управляющая с-ма, объект – управляемая. С т.зр.упр-ния состояние в объекте не мен-ся до тех пор, пока не возникает объект. необходимость в новом упр-нии. Разнообразие объекта – это кол-во различных ее состояний требующих новых управленческих воздействий.

Следствия:

1 – с ростом разнообразия упр-щей с-мы эф-ть упр-я растет, т.к растет вероятность того,что воздействия б подходящие

2 – с ростомразнообразия управ-щей с-мы фактическое разнообразие управляемой с-мой уменьшается стремясь в пределе к оптимальному разнообразию.

Практические рекомендации: нужно стемиться к повышению разнообразия. Пути повышения разнообразия:

* пост-е совершен-е каждого м-ра
* увеличения числа раб-ков, занятых в с-ме упр-я
* децентрализация упр-я
* автоматизация управленческих процессов

**17. Принцип выбора решений**

Решение – это рез-т выбора одной альтернативы из нескольких возможных. Выбора решения нет, если нет мн-ва вариантов. Выбор вариантов осуществляется по спец-м правилам, кот-е назыв-ся критерием выбора, и пок-ют какой из вариантов лучше, а какой хуже – с т.зр этого критерия.Реш-е, кот-е принимается с помощью одного критерия назыв-ся – простым, с пом-ю неск-х – сложным.

**18. Принцип обратной связи**

Это простейшая с-ма упр-я с обратной связью: получение инф-ции – анализ – воздействие (правильное и неправильное) Возможно ли упр-ние без обратной связи? Предположим, что контур обр-й связи прерван на уч-ке 1 – воздействие возможно хотя и не так эф-но. А если разрыв на уч-ке 2 то тогда возд-е невозможно. Без обр-й связиупр-е не эф-но.

Практические рекомендации: - м-р д постоянно опред-ть оптим-е кол-во контуров

Опред-ть где замыкается контур, куда д б направлено воздействие

**19. Принцип эмерджентности**

Эмерджентность – св-во с-м, кот-е присуще всей с-ме в целом и кот-е отсутствует у любой ее составляющей. Любая с-ма обладает эмерджентными св-ми. Всякое упр-е есть с-ма, значит в с-ме упр-я есть эмердж-е св-ва: одни из них м способствовать достижению цели м-та(+), а другие препятствовать(-). Практические рекомендации: - любой м-р любого уровня д анализировать с-му, кот-й он руководит не только по отдельным эл-м, но и во взаимодействии этих эл-тов с выявлениями положит-х и отрицат-х эмердж-х св-в. Если он выявит «-» св-ва он д эту с-му изменить с тем, чтобы они стали «+» либо исчезли.

**20. Принцип синергии**

Интегральный эффект совместных усилий людей собранных в организации не совпадают при определенных усл-ях, с суммой эффекта усилий тех же людей, работающих изолированно. Положительная синергия явл-ся главной причиной по кот-й создаются орг-ции.Положительный эффект складывается из возможности одновременного и однонаправленного усилия, комбинации и комбинирования труда, из возможности разд-ть произв-й процесс и специализировать на определленных этапах труд, из возможности автоматизации деят-ти организации.

Условием целесообразности орг-ции явл-ся – однородность, близость целей , интересов организации и ее участников

**21. Закон самосохранения**

Всякая с-ма подвижного равновесия стремится минимизировать отрицательный эф-т внешнего воздействия

Проявление з-на:

* всякая организация стремится к обособлению
* создание объединений

Принцип: Путь минимизации внешнего эф-та – создание такой экон-й, этич-кой с-мы хоз-я, при кот-й эти нарушения эк-х связей становятся невыгодными.

22.Понятие структуры и относительность ее выделения. Виды структур в организации.

слово структура означает строение, расположение, порядок в системе. Любая система характеризуется некоторой, хотя бы слабо выраженной структурой.

В сложных системах не все элементы и связи играют одинаковую роль в процессе их образования и функционирования. Структура отражает лишь наиболее существенные элементы и связи, которые обеспечивают существование системы и сохранение ее свойств.

Структурные связи обладают относительной независимостью от элементов системы и в этом смысле могут быть неизменными в разных системах.

Из определения структуры следует относительность ее выделения, а также множественность структур, выделяемых в одной системе. Всякая структура может быть рассмотрена как некоторая система и в ней можно выделить свою структуру, т.е. структуру структуры. В одной и той же системе, в силу бесконечного разнообразия свойств, а также многообразия целей ее исследователей, можно выделить разные структуры. Так в любой хозяйственной организации имеют место формальные и неформальная структуры. Последняя складывается стихийно в процессе самоорганизации. Она является результатом индивидуальных особенностей людей и возникающих между ними межличностных и межгрупповых отношений. Никакими официальными документами и регламентами неформальная структура не фиксируется.

Формальные структуры в организации устанавливаются и изменяются ее создателями (учредителями и владельцами), проектировщиками (разработчиками), а также руководителями. Эти структуры закрепляются в многочисленных документах и регламентах: технических, технологических, экономических и организационных. Особое место среди формальных структур занимают производственная структура и структура управления.

**23. Неформальная структура организации, ее элементы и связи. Роль неформальной структуры в организации.**

в любой хозяйственной организации имеют место формальные и неформальная структуры. Последняя складывается стихийно в процессе самоорганизации. Она является результатом индивидуальных особенностей людей и возникающих между ними межличностных и межгрупповых отношений. Никакими официальными документами и регламентами неформальная структура не фиксируется.

Формальные структуры в организации устанавливаются и изменяются ее создателями (учредителями и владельцами), проектировщиками (разработчиками), а также руководителями. Эти структуры закрепляются в многочисленных документах и регламентах: технических, технологических, экономических и организационных. Особое место среди формальных структур занимают производственная структура и структура управления.

**24. Понятие производственной структуры управления**

Под производственной структурой организации понимается состав ее производственных подразделений, их специализация и формы взаимосвязи в процессе изготовления продукции.

Взаимосвязи в производственной структуре бывают двух видов: материальные и информационные. Материальные - это потоки сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, тепла, электроэнергии, которыми обеспечиваются подразделения. Материальные потоки являются главными в производственной структуре, поскольку именно их бесперебойное движение и обеспечивает нормальное течение производственного процесса. Информационные взаимосвязи — это прежде всего документация (накладные, чертежи, технические условия, технологические карты, трудовые и материальные нормативы и т.п.), которая сопровождает материальные потоки. Хотя информационные связи играют подчиненную, обслуживающую роль в производственной структуре, без них процесс производства невозможен. Они определяют состав материальных потоков, порядок и технологию обработки внутри производственного подразделения, маршруты движения между подразделениями.

**25. Линейная стр-ра управ-я**

Исторически первыми стали формироваться структуры линейного типа.. Каждый менеджер единолично руководит своей частью объекта, не имеет права вмешиваться в работу других промежуточных менеджеров и непосредственно подчиняется главному менеджеру организации. Равноправные промежуточные менеджеры образуют один уровень линейного руководства, а вместе с главным менеджером двухуровневую линейную структуру управления. С дальнейшим усложнением организации иерархия линейного руководства может возрастать, достигая в крупных организациях восьми и более уровней.

Деятельность менеджеров в структурах управления линейного типа базируется на соблюдении следующих принципов:

- каждый подчиненный имеет только одного непосредственного начальника, от которого он получает распоряжения по всем функциям управления (принцип единоначалия или единства распорядительства);

- командная информация поступающая сверху вниз, и осведомительная информация - снизу вверх, должны передаваться по цепи управления без обхода промежуточных звеньев (цепной принцип);

-у каждого руководителя существует определенный предел числа подчиненных, которыми он может управлять непосредственно (принцип предельных границ контроля).

Количество уровней управления и число непосредственных подчиненных у каждого линейного руководителя в разных организациях зависит от общего числа работников управления и масштаба управляемости.

Различают линейных руководителей низшего уровня и линейных руководителей высших уровней. В непосредственном подчинении первых находятся рабочие или рядовые исполнители. В российских производственных организациях к линейным руководителям низшего уровня относятся мастера и бригадиры. Линейным руководителям высших уровней непосредственно подчиняются руководители более низкого уровня управления. На рис. 5.1 над уровнем низших линейных руководителей имеется два уровня высших линейных руководителей. Типичными должностями высшего линейного руководства в России являются; генеральный директор объединения, исполнительный директор акционерного общества, директор завода, дочернего предприятия или филиала, начальник специализированного производства (комплекса), начальник цеха, начальник смены (участка).

Основными достоинствами структуры управления линейного типа являются:

- простота и однозначность иерархической организационной пирамиды, которые определяют четкое разделение прав и ответственности по объектам и уровням управления;

- внутренняя непротиворечивость линейной структуры, как следствие принципа единства распорядительства.

Однако линейная структура обладает рядом серьезных недостатков, которые резко снижают ее эффективность:

1) Соблюдение принципа единоначалия подразумевает у каждого руководителя наличие специальных знаний по всем функциям управления и сферам деятельности его подчиненных, что практически невозможно.

2) Следование цепному принципу приводит к затягиванию процесса принятия, реализации и корректировки решения, отставанию воздействий от изменений, происходящих в объекте управления. Организация с такой структурой управления становится негибкой, медленно реагирующей и плохо адаптирующейся к внешним и внутренним возмущениям.

3) Имеет место потеря и искажение информации при ее передаче через все промежуточные звенья цепи управления, что отражается на качестве принимаемых решений.

**26. Функциональная стр-ра управ-я**

Функциональная структура управления возникла как средство борьбы с главным недостатком линейной структуры - низким уровнем компетентности линейных руководителей. Она была впервые предложена в работе Ф.Тейлора "Научная организация труда". Структура, построенная по функциональному принципу, базируется на членении процесса управления на отдельные функции, выполнение которых поручается специальным органам управления (управленческим подразделениям или отдельным руководителям). Специализация по отдельным функциям позволяет резко поднять квалификацию функциональных руководителей по сравнению с универсалами - линейными руководителями. Каждое функциональное подразделение осуществляет управление всеми производственными подразделениями в пределах своей функциональной компетентности. Эта структура и более динамична, т.к. при необходимости в ней можно создать новые функциональные службы без существенной ломки всей остальной структуры. Ф.Тейлор сформулировал принципы формирования управленческих подразделений в функциональной структуре.

Важнейшими из них являются следующие:

• не должно быть "провала" функций управления, т.е. они, должны охватывать все стороны деятельности организации и обязательно закреплены за конкретными подразделениями или функциональными руководителями;

• не должно быть дублирования управленческих функций, т.е. не следует поручать выполнение одной функции (подфункции) нескольким управленческим подразделениям; \* нежелательно закрепление за одним подразделением более одной управленческой функции. При нарушении этого принципа резко усложняется работа по управлению подразделением, т.к. его руководитель должен быть специалистом в нескольких функциях управления;

\* деловые взаимосвязи внутри функционального подразделения должны быть более тесным, чем между подразделениями. Это требование является ключом к формированию управленческой функции, так как однородные по содержанию управленческие работы, как правило, осуществляются в тесном взаимодействии работников их выполняющих.

Слабая координация, а также нарушение принципа единоначалия во взаимодействии между функциональными и производственными подразделениями порождают существенные недостатки функциональных структур. Важнейшим из них является - противоречивость системы управления. С другой стороны, получая указания от различных непосредственных функциональных руководителей, само производственное подразделение начинает устанавливать приоритеты и последовательность их выполнения. Наконец, существует опасность, что из-за личных амбиций функциональные руководители будут стремиться преувеличить значимость своих подразделений и функций, гипертрофировать их место в общей системе управления, нанося ущерб интересам организации как единого целого. С ростом числа функциональных подразделений указанные недостатки все более затрудняют управление организацией.

**27. Линейно-штабная стр-ра управ-я**

Основу данной структуры составляет линейная оргструктура и заложенные в ней принципы управления. Она дополняется системой штабов (групп специалистов), которые помогают линейным руководителям в разработке конкретных решений, программ, планов. Они собирают, обрабатывают информацию, разрабатывают проекты решений и рекомендаций соответствующим линейным руководителям. При этом выбор окончательного решения и трансформация его в обязательный для нижеследующих уровней управления приказ остается за линейными руководителями.

Штабы в линейно-штабной структуре выполняют две основные задачи:

- повышают уровень компетентности линейных руководителей, т.к. специалисты подготавливают более квалифицированные проекты решений;

- освобождают линейных руководителей от выполнения трудоемких рутинных работ по переработке больших объемов специальной информации, что позволяет им сосредоточиться на решении принципиальных вопросов стратегического характера и творческих задач.

По характеру связи с линейными руководителями и роду выполняемых работ штабы можно разделить на два типа: универсальные и специализированные.

Универсальные, штабы подчинены и обслуживают конкретного линейного руководителя и состоят из специалистов по разным функциям управления.

На более низких уровнях линейного управления фактически также создаются штабы универсального типа для решения тактических вопросов, находящихся в компетенции соответствующего линейного руководителя. Специализированные или функциональные штабы включают специалистов по одной функции управления и призваны давать рекомендации различным линейным руководителям. В роли таких штабов выступают управленческие подразделения аппарата управления фирмы и ее отделений: плановые службы, службы снабжения и сбыта, маркетинга, кадровые службы, отделы труда и заработной платы, бухгалтерия, технические и технологические отделы, отделы технического контроля и др.

Главная особенность модификаций линейно-штабной структуры состоит в том, что штабные подразделения наделяются определенными правами по руководству нижестоящих ячеек. У линейных звеньев в таких структурах уменьшается число функций, которыми они фактически руководят, и основной становится работа по оперативному управлению.

Многолетний опыт использования линейно-штабных структур управления показал, что они эффективны в тех организациях, которые функционируют в стабильном режиме, без резких скачков в производстве и сбыте продукции на рынке. В этих условиях круг управленческих задач также стабилизируется и аппарат управления достаточно квалифицированно выполняет множество повторяющихся, рутинных процедур и операций.

Однако при появлении новых нестандартных проблем требующих творческого решения совместными силами многих специалистов, эффективность линейно-штабной структуры резко падает. В ней отсутствует система горизонтальных связей между руководителями одного уровня управления. Длительный процесс передачи информации, а также ее потеря и искажение (как следствие цепного принципа), многократные согласования (из-за структурной централизации) замедляют принятие решений и снижают их качество. В результате система управления становится невосприимчивой к изменениям, а организация - неконкурентноспособной на рынке.

**28. Программно-целевая стр-ра управ-я**

Необходимость в формировании программно-целевой структуры возникает в тех случаях, когда в народном хозяйстве страны или в рамках отдельной организации появляется сложная проблема, которая должна быть разрешена в ограниченном временном интервале путем координированного взаимодействия многих организационно обособленных исполнителей.

Для решения возникшей проблемы разрабатывается специальная программа, составленная на основе целевого подхода, а руководство и ответственность за ее выполнение поручается организационной структуре, названной программно-целевой. Исходным моментом при составлении программы является определение главной обобщающей цели, достижение которой и означает, что проблема разрешена. Затем осуществляется разбиение (декомпозиция) главной цели на множество подцелей первого уровня, обладающего тем свойством, что с его реализацией достигается главная цель.

Программно-целевые структуры управления существенно различаются в зависимости от величины программы и длительности периода ее реализации. Так, если программа дорогостоящая и рассчитана на несколько лет, то для ее выполнения может быть создана самостоятельная организация. Руководитель программы в этом случае является руководителем всей организации. Ему выделяется штат специалистов, а организация наделяется материальными и финансовыми ресурсами.

Как правило, собственными силами выполнить весь объем разнообразных работ, предусмотренных в программе, созданная организация не может. Поэтому отдельные этапы программы выполняют сторонние организации, не подчиненные руководителю программы. В то же время руководитель программы вместе с другими органами управления планирует и координирует деятельность не только внутри организации, но и всех соисполнителей и несет личную ответственность за реализацию программы от начала и до конца.

После завершения программы организация либо прекращает свое существование, либо реорганизуется. При этом руководитель программы и другие сотрудники организации занимают свои должности лишь на время выполнения программы.

Если программа не велика по объемам работ, стоимости и времени выполнения, то создавать специальную организацию для ее реализации нецелесообразно. В этом случае выполнение программы поручается специальному подразделению - проектной команде (группе), сформированной на временной основе в составе существующей организации.

Анализ программно-целевых структур позволяет выявить ряд их особенностей и преимуществ по сравнению с линейно-штабными структурами;

- программно-целевые структуры являются одноцелевыми поскольку создаются для достижения одной главной цели. Линейно-штабные структуры - многоцелевые, что затрудняет деятельность ее руководителя и оценку результатов его труда;

-ограниченный срок существования программно-целевой структуры делает ее динамичной и позволяет быстро перестраиваться в соответствии с новыми целями; Линейно-штабные структуры существуют неограниченно долгий- период: Они статичны, громоздки и неповоротливы при столкновении с новыми проблемами;

- ограниченный срок деятельности работников в должностях руководителей и специалистов программно-целевой структуры создает у них дополнительную мотивацию для более эффективной работы.

- руководителям программ постоянно приходится иметь дело со сторонними организациями и подразделениями, которые выполняют отдельные этапы работ, но руководители которых им не подчинены.

**29. Матричная стр-ра управ-я**

Исполнители во время выполнения этапов программы находятся в двойном подчинении: с одной стороны - руководителю подразделения, с другой - руководителю программы. Руководитель программы определяет объем работы для каждого исполнителя, контролирует ее выполнение и принимает от исполнителя выполненный этап. Руководитель подразделения назначает исполнителей этапов от своего подразделения, отвечает за их квалификацию, а также выделяет ресурсы. Как уже отмечалось выше, руководители программ должны уметь находить взаимоприемлемые компромиссные решения с неподчиненными им руководителями структурных подразделений по поводу выделения исполнителей требуемой квалификации и в нужное для программы время, а также относительно количества и качества необходимых ресурсов.

**30. Дивизионная стр-ра управ-я**

Суть дивизиональной структуры состоит в том, что в организации происходит выделение нескольких организационно-обособленных уровней управления: центральный аппарат управления (главная штаб-квартира), аппарат управления отделениями фирмы, а для крупнейших компаний еще и промежуточный уровень - аппарат управления группами отделений.

Ключевыми фигурами в дивизиональной структуре являются органы управления отделениями во главе с их управляющими. В состав отделения входят от одного до нескольких десятков предприятий , научно-исследовательских и сервисных центров и т.п. Отделения наделяются значительной хозяйственной самостоятельностью. Так они получают право осуществлять разработку, производство и сбыт выпускаемой продукции и услуг в рамках самой общей финансовой и технической политики компании, при условии положительного коммерческого результата (дохода, прибыли). Отделения могут проводить самостоятельный маркетинг на различных рынках и даже вступать в конкуренцию с другими отделениями своей корпорации.

Повышение заинтересованности отделений в успешной самостоятельной деятельности достигается как экономическим стимулированием (затраты должны возмещаться за счет собственной реализации, часть дохода остается в отделении на хозяйственное развитие и материальное поощрение), так и наделением руководителей широкими властными полномочиями, их продвижением по служебной лестнице и т.п.

Перераспределение полномочий сопровождается передачей на уровень отделений соответствующих функциональных служб: планирования, снабжения, производства, НИОКР, маркетинга, транспорта и др. Штаб-квартира сосредотачивает свою деятельность на стратегическом менеджменте организации в целом, для чего сохраняет за собой службы стратегического планирования, технической, кадровой и финансовой политики, юридическую службу.

В зависимости от специализации отделений выделяют несколько подтипов дивизиональной структуры управления:

- дивизионально-продуктовые структуры - в них отделения специализированы на выпуске и реализации однородных групп товаров;

- дивизионально-региональные структуры создаются в компаниях, где отделения заняты обслуживанием отдельных территорий;

- дивизионально-инновационные структуры имеют кампании, в которых подразделения, занятые перспективными разработками, обособляются в самостоятельные инновационные отделения, которые не занимаются производством уже освоенной продукции.

В целом, оценивая эффективность дивизиональных структур управления, следует сказать, что они обеспечивают более тесную связь с потребителем, существенно ускоряют реакцию организации на изменения потребностей и рыночного спроса. Получая значительную самостоятельность, отделения становятся более заинтересованными в улучшении конечных результатов всей организации - росте ее доходности и прибыльности. Снижение нагрузки в высшем уровне управления позволяет работникам главной штаб-квартиры в большей мере сосредоточиться на стратегическом менеджменте организации в целом.

В то же время дивизиональная структура управления не идеальна и во многих случаях оказывается излишне переусложненной из-за сильного дублирования функциональных служб на уровне штаб-квартиры и в отделениях, а также за счет промежуточных уровней управления, создаваемых для координации работы различных отделений.

31. Требования, предъявляемые к организационной стр-ре управ-я. Факторы на нее влияющие.

Под структурой управления организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности.

Из определения структуры управления следует, что ее элементами могут быть как отдельные работники, занимающие определенные должностные позиции, так и специальные подразделения (органы аппарата управления). Производственные подразделения являются объектом управления и в этом качестве участвуют в структуре управления организации на низшем иерархическом уровне. Управленческие подразделения либо специализируются на конкретных общих или специальных функциях (подфункциях) управления (маркетинг, планирование, сбыт и снабжение, организация производства, учет, контроль технических и управленческих процессов в организации и т.д.), либо выполняют совещательную и информационно-справочную роль в виде различных советов, постоянно действующих совещаний и т.п. Должности руководителей включаются в структуру управления, если они играют важную роль в управлении и не возглавляют структурные подразделения. Руководители подразделений входят в управленческую структуру в составе своих подразделений и указывать их специально в качестве структурных элементов нет необходимости.

Информационные взаимосвязи в структуре — это, прежде всего, связи по подчиненности между различными уровнями иерархии. Такие связи принято называть вертикальными. С верхних на низшие уровни поступает командная информация. В обратном направлении движется осведомительная информация. Кроме вертикальных, между элементами структуры существуют и горизонтальные связи. Они необходимы для согласования и координации усилий подразделений и руководителей, находящихся на одном уровне управления.

**32. Основные этапы проектирования стр-ры управ-я**

1. Стр-ра упр-я д способствовать достижению цели организации, не противоречить ей
2. В стр-рах д б реализован тот набор принципов упр-я кот-е рук-во считает верными
3. Рациональный ур-нь централизации и децент-и упр-я
4. Исп-е целевого подхода (матричной стр-ры)
5. Стр-ра д б стабильной, чтобы адекватно реагировать на внутрен-е и внешние возмущения
6. Стр-ра упр-я д б организационно оформлена, т е д б создан набор организационных документов( устав, положение о подразд-х, расписания), кот-е регулируют деят-ть фирмы
7. Стр-ра упр-я д б экономной, и не только в смысле затрат на упр-е, а также времени на принятие, реализацию, координацию реш-й

Факторы влияющие на стр-ру упр-я:

* Организационно-правовая форма(ООО,АО)
* Величина п/п и его произв-я специализация
* Произв-я стр-ра, кот-я на 90 и больше% опр-т состав упр-я
* Жизн-й цикл п/п
* Уровень развития технических ср-в

Методы формирования стр-ры упр-я обычно носят творческий хар-р:

1. аналогий (копирование)
2. нормативный (формиров-е стр-р идет с использованием ряда нормативов)
3. моделирование с помощью мат-кого м-да формир-я стр-ры (оптимизационные м-ды, имитационного моделирования)

При проектировании стр-ры упр-я высшие м-ры д принимать непосредственное участие.

**33. Организационные нормативы: норматив времени и численности**

Нормативы времени могут применяться лишь для нормирования труда вспомогательно управленческого персонала, выполняющего административно-техническую функцию управления. К ним относятся такие должности как делопроизводители, секретари-машинистки, стенографистки, регистраторы, инспектора, заведующие канцелярией, архивариусы и т.п. Их труд, подобно труду рабочих на 80-90% состоит из повторяющихся работ и операций, имеющих определенную технологию выполнения

Нормирование времени выполнения управленческих работ для линейных и функциональных руководителей в большинстве своем невозможно и нецелесообразно. Труд этих управленческих работников характеризуется большой сложностью и разнообразием, во многих случаях отсутствует технология выполнения работ. Следует отметить также отсутствие регулярной периодичности и неравномерность загрузки.

Нормативы численности управленческого персонала разбиваются на три группы:

1. общая численность всего управленческого персонала;

2. численность управленческого персонала по отдельным функциям управления (плановиков, учетных работников, финансистов. сбытовиков, снабженцев и т.п.),

3. численность различных категорий управленческого персонала (специалистов, старших специалистов, руководителей бюро, отделов. цехов, предприятий, их заместители и т.п.).

Норматив общей численности управленческого персонала (Нч) и сумма нормативов по отдельным функциям управления

(ΣНчфi), в силу приближенного характера статистических зависимостей, могут совпасть лишь случайно.

Если Нч < ΣНчфi, то рекомендуется корректировать нормативы численности управленческого персонала по отдельным функциям управления. Для этого рассчитывают коэффициент корректировки

**К = Нч / ΣНчфi**

Скорректированный норматив численности по каждой функции управления равен

**Нкчфi = К \* Нчфi**

где Нкчфi, Нчфi — нормативты численности по i-й функции управления до и после корректировки.

Очевидно, что такой способ корректировки обеспечивает выполнение двух условий:

1. Нч = ΣНчфi
2. Для любых двух управленческих функций i и j сохраняется пропорциональность нормативов численностей

Нчфi / Нчфj= Нкчфi / Нкчфj

**34. Организационные нормативы: нормативы централизации и нормы управляемости**

Нормативы (коэффициенты) централизации являются относительными показателями. Различают общий норматив централизации и нормативы централизации по отдельным функциям управления.

Общий норматив централизации ( Кц ) показывает рациональную долю управленческого персонала в общей численности работающих на предприятии:

**Кц — управленцы / работающие = управленцы / рабочие + управленцы .**

Зная Кц и общую численность работающих или рабочих, можно определить рациональное число управленцев, и не зная норматива общей численности управленческого персонала.

Норматив централизации по отдельной функции управления ( Кцфi ) есть рациональная доля численности работников управления по этой функции, занятых в аппарате управления (заводоуправлении), к их общей численности по этой функции на предприятии:

Кцфi = Уфiз / Уфiп - Уфiз / ( Уфiп + Уфiц )

Где Уфiп - численность работников по i-й функции управления на предприятии;

Уфiз - численность работников по i-й функции управления в аппарате управления предприятия;

Уфiц - численность работников по i-й функции управления в производственных подразделениях.

Норма управляемости определяет среднюю рациональную численность подчиненных, приходящихся на одного непосредственного руководителя.

Существенно различаются нормы управляемости для линейных руководителей высших и низшего (мастеров и бригадиров) уровней, а также для функциональных руководителей. Для первых нормы колеблются в пределах 3-8 чел. (в зависимости от отраслевой специализации и уровня управления). Нормы управляемости для линейных руководителей низшего уровня, как правило, не превосходят 30 чел. У функциональных руководителей нормы управляемости изменяются в пределах 6-12 чел.

Зная средние по предприятию нормы управляемости для линейных руководителей низшего и высших уровней управления, можно рассчитать количество уровней линейного руководства по формуле, полученной эмпирическим путем в НИИ труда:

**P=Hун\*C\*(Hув)h-1,**

где Р — общая численность работающих;

Нун — средняя по предприятию норма управляемости линейных руководителей низшего уровня;

Нув — средняя по предприятию норма управляемости линейных руководителей высших уровней;

h — количество уровней линейного руководства;

С — коэффициент сменности работы на предприятии.

Для функциональных руководителей НИИ труда рекомендует при определении числа уровней управления использовать следующую формулу:

**Ифi = ( Нуфi ) hфi -1**

где Ифi — число исполнителей по i-й функции управления;

Нуфi — норма управляемости по i-й функции управления;

hфi — число уровней управления по i-й функции управления.

**35. Понятие о методах управления. Их классификация**

Методы м-та явл-ся способами осуществления управленческой деят-ти

Разные м-ры используют различные м-ды м-та, исходя из собств.личных предпочтений. Методы опираются на закономерности – объективная основа методов. М-р д их знать

Классификация методов:

1. в зависимости от организационной формы
* методы прямого воздействия
* методы воздействия путем постановки задач
* методы воздействия путем создания стимулирующей ситуации

Эта группа хар-ся тем, что рук-ль не т ставит задачу перед подчиненными, но и дает детальные инструкции по ее решению. Этот м-д следует применять при незнании подчиненного решения задач, либо при нехватке времени. В ост-х случаях исп-ся др-е группы методов

1. в зависимости от объективных законов:
* эк-кие м-ды упр-я
* социальные
* психологические
* правовые

**36. Характеристика экономических методов управ-я**

В основе лежат эк-кие з-ны: з-ны общие и локальные. Общий эк-кий м-д – планирование, 2-й – коммерческий расчет.

Планирование как метод воздействия – централизованное директивное распределение и перераспределение ограничен.ресурсов фирм (эк-кий з-н об ограничении ресурсов)

Коммерческий расчет – всякое мероприятие пр-ва оценивается путем сопоставления рез-та и затрат

Все плановые мероприятия д получать эк-кую оценку с позиций эк-кого расчета. Отд-е мероприятия в данном плановом мероприятии м б невыгодной, но сумма рез-тов и сумма затрат д б положительная

**37. Хар-ка социальных методов управ-я**

Базируется на законах управленческих поведений групп людей и отдельной личности. 3 группы социальных м-в упр-я:

1. м-ды упр-я организованными коллективами
2. соц-ми процессами внутри коллектива
3. отд-ной личностью
4. Каждая организованная группа хар-ся разл-ми значениями набора соц-х пар-ров: числ-ть коллектива, уровень образования, интелектуальный уровень, профес-й уровень и др. Большой и малой группой невозможно упр-ть одинаковыми м-дами: чем больше коллектив, тем больше значение приобретают средние хар-ки вышеуказанных пар-ров. Средние хар-ки лучше указ-т потенциальные возможности большого кол-ва.

М-ды упр-я: м-р д сделать осн-е содерж-е воздействия понятным, доходчивым, убедительным для каждого уровня подчиненных(ср-е образ-е, высшее). Чем меньше кол-в кот-м руководит м-р, тем больше знач-е приобретает индивид-е особенности кажд-й личности, в силу возрастания значимости отд-й личности в деят-ть фирмы. Меры воздействия на малую группу д б убедительными и ясными для каждого члена группы.

1. независимо от численности коллектива в силу соц-х основы ч-ка в любом колективе стихийно возникают различные соц-е процессы. Эти процессы оказ-т большое влияние на хоз-ю деят-ть. Следовательно у м-ров 2 задачи:
* постоянно знать процессы, их состояние, учитывать их в своей деят-ти
* воздействовать на эти процессы, направлять их в нужную сторону.

Чтобы определить состояние соц-х процессов необходимо знать неформальную стр-ру коллектива, носителей этих процессов: лидеров, кот-е явл-ся осн-ми возбудителями соц-х процессов, их надо перетянуть на свою сторону, тогда они будут использовать свой авторитет на те цели кот-е важны для м-ра.

3) Здесь следует учесть индивидуальные особености чел-ка, кот-е в нем воспитаны и развиты в течении жизни. Например, м-д личного примера, м-д создания ориентирующих личность целей, м-ды внушения и убеждения.

**38. Хар-ка психологических методов управ-я**

Это м-ды, кот-е опираются на з-ны психики. Каждый м-д имеет психологический аспект, он воздействует на психику чел-ка. Среди них наибольшее значение имеют: м-ды психологич-го побуждения, кот-е разбиваются на м-ды стимулирования и мотивирования.

Другую группу образуют псих-е м-ды выработки общ-ных колективных чувств, м-ды орг-ции общения.

Еще одну группу псих-х мотивов образ-т м-ды гуманизации труда. Они подразд-ся на м-ды улучшения условий труда и м-ды придания труду творческого хар-ра.

**39. Хар-ка правовых методов управ-я**

Эти м-ды базир-ся на юр-х з-нах, действующих в данном колективе.

1. правовые м-ды, кот-е вытекают из этих з-в и дейст-т на всей тер-рии данной страны и бывают в след-х 3 формах:
* наделения физ-х июр-х лиц опред-ми правами
* возложение на физ и юр лиц обязанностей
* в виде угрозы и применения мер принуждения, вплоть до уголовной ответ-ти
1. административно-правовые м-ды – они дейст-ют в рамках конкретной орг-ции и выступают в 2 разновидностях:
* в виде конкретных распоряжений отд лиц, н-р приказа
* в виде набора правил, кот-е носят более долговременный хар-р и больше общий, н-р инструкции

административные м-ды вкл-т также м-ды административного воздействия, наказания, н-р объявление выговора, снижение з/п.

Адм-е м-ды не д противоречить юр-м з-м и нормам и собственно правовым м-дам. Не соблюдение этого соответствия не т м привести к эк-ким потерям, но самое главное – теряется авторитет самого упр-я.

41. Мотивы и стимулы в м-те.

Мотив – внутренне осознанное или неосознанное побуждение, определяющее поведение чел-ка и направленное на удовлетворение его потребностей.

Стимул – внешнее обстоятельство, кот-е стремится стать внутренней побудительной силой, т е мотивом.

Антистимулы – мотивы, обстоятельства, кот-е мы не хотим получить.

Потребности – первопричина д-ти людей. Потребности – нужды ч-ка, особенностью кот-х явл-ся их объективная ограниченность с т зр удовлетворения. 3 группы потребностей:

1. физические
2. духовные (по Маслоу)
3. личностные

стимулирование – создание внешеих обст-в

мотивирование – воздействие на внутренний мир ч-ка, внедрение моральных устоев

В рамках др-й теории выд-ся 4 группы потребностей

1. принуждение(не будешь хорошо работать будешь наказан)
2. матер-но-эк-кие(будешь хорошо работоать будешь больше получать)
3. мотивы и стимулы отождествления цели (ч-к раб-ет в орг-ции сознательно и без пинуждения начинает считать цели организации своими собственными)
4. мотивы и стимулы приспособления цели – обратные 3) (чел-к раб-т в орг-ции, стремится навязать ей собственные цели)
* поднятие престижа организации – высокий ее имидж делает работу для раб-ков почетной, это удовлетворяет их потребность в признании
* стараться удовлетворить как м больше потребностей в самой орг-ции
* нужно уметь находить оптимальное соотношение м/д мотивами и стимулами ( нельзя переусердствовать с принуждениями)

**42. Стиль м-та**

Стили упр-я(СУ) обр-т пост-но применяемые способы воздействия по отношению к подчиненным, а также способы общения с вышестоящими м-рами и др м-рами. В стиль упр-я входит мн-во способов , хар-х для того или иного м-ра. СУ субъективен т к зависит от конкр-го м-ра, а объективен т к опред-ся той внешней средой в кот-й м-р функционирует. Со СУ чел-к не рождается, он формируется в процессе упр-я, его совершенствует. Существуют различные классификации СУ:%

1. директивный (авторитарный) единоличное принятие решений по всем вопросам – главная отличительная черта.

Вторичные признаки:

* ограниченное общение с подчиненными
* преувеличенное мнение собственных возможностей
* недооценка возможностей подчиненных
* приверженность атрибутам власти
* нет боязни брать на себя ответ-ть

Данный СУ приведет к деградации с –мы упр-я.

1. сопричастный (демократический) – привлечение к принятию реш-й подчиненных. Вторичные признаки:
* уважение к подчиненным
* признание их роли и вклада в упр-ии
* справедливые оценки вклада
* м-ру труднее в ЧС надо советоваться, но с др стороны его подчин-е м сами принять реш-е

Орг-ция с такой СУ больше жизнеспособна, развивается способность к управлению

1. номинальный (либеральный) осн-я черта – стремление уклониться от принятия реш-я самостоятельно, т к боязнь ответ-ти, м-р м оттягивать принятие решения. В отношении с подчинеными он близок к сопричастн. СУ. Вторичные признаки:
* низкий проф-й уровень

Все 3 стиля в одинаковой степени распространены. Но низкий проф-й ур-нь у номинального стиля упр-я(жест., централиз.с-ма упр-я). В реальной практике отд-е стили встречаются редко, как правило они переплетаются, но кто-то доминирует. Каждый м-р д совершенствовать свой стиль.

**43. Хар-ка мен-ра как руководителя**

соврем-й, передовой эфф-й м-р д обладать : - высоким профессиональным уровнем , знаниями , умениями, навыками ( понимание особенностей труда упр-я, знание з-нов и принципов, проф-е знания в области общ.ф-ций упр-я, специализ.по одной из спец.ф-ций упр-я, знать и понимать закономерности поведения коллекттива и особенности упр-я этой группой, д владеть приемами исп-я теорет-х знаний, наличие опыта)

 - определенные способности – индивид-е кач-ва ч-ка, кот-е обесп-т успешное приобретение знаний, умений, навыков и деят-ти в тех или иных сферах или областях. У м-ра – организаторские способности. Способности даются ч-ку от природы задатками, кот-е необходимо развивать или они угаснут.

44. Руководство и лидерство. Виды лидерства.

Лидер – авторитетный член группы, кот-й оказывает существенное влияние на деят-ть коллектива. Лидеры выдвиг-ся благодаря своим качествам, завоев-т авторитет.

Психологич-е особен-ти лидера:

* он оказывает внушающее возд-е на группу
* лидерам подражают
* под рук-вом лидера люди концентрируют свою энергию на более качественное вып-е его советов и указаний

м-ру нужно стать лидером.

Сущ-ют разл-е типы лидерства М-р д стать лидером типа:

* лидер-организатор (лучше др-х осущ-т ф-цию сплочения коллектива, и направление их деят-ти)
* лидер-инициатор (тот, чьи идеи признаются коллективом как значимые, от него ждут выдвижения идей)
* лидер-эрудит (ч-к чьи знания в разн-х обл-х признаются энциклопедией, даже не проверяются)
* лидер-диспетчер (быстро принимает реш-я)
* лидер-критик
* лидер-генератор эмоционального настроения
* лидер-эмоционального притяжения

рук-ль д определить какие виды деят-ти в его организации явл-ся важнейшими и занять в них лидерские позиции. В рискованных опциях роль лидера-инициатора важнейшая

48. Приемы управленческого общения. Создание взаимопонимания с подчиненными.

 Для того чтобы добиться выполнения распоряжения нужно:

* понимание
* соглашение и желание выполнять – взаимопонимание

для понимания необходимо

* соблюдение проф.языка
* отдавая распоряжения н учитывать интелектуальный ур-нь подчиненного
* пояснять место и значение распоряжения в общей сумме деят-ти (для лучшего понимания задания)
* соблюдать логическую последовательность в изложении
* м-р д следить за вниманием подчиненного
* не выражать отрицательных эмоций (крик, угроза, раздражение)- это блокирует сознание

для взаимопонимания нужно:

* показать, что это в интересах подчененного –хорошо выполнить это поручение
* добиваться симпатии подчиненного сначала своего появления в орг-ции (первое впечатление самое лучшее)

Приемы завоевания симпатии:

* Обращаться к подчиненному, не зависимо от положения по имени отчеству – он воспримет это как выделение его личности
* Пок-ть ч-ку что он значим в этом колективе
* Показать что вы верете что подчиненный хороший и благородный
* Делать комплименты подчиненным

49. Приемы управленческого общения. Наказание подчиненных.

Наказание подчиненого нужно проводить наедине, а не на глазах у др подчин-х.

Нужно решать 2 задачи:

-желательно, чтобы подчин-й согласился с оценкой поступка и с наказанием

-чтобы у подч-го не сложилось нежелание работать

Процедура наказания:

1. сначала не д идти речи о наказании – т к подчин-й заранее готовит аргументу в защиту
2. разбор проступка, его оценка и наказание. Нужно мысленно оценить проступок, а не личные качества чел-ка. Не обвинять чел-ка
3. сформулировать новое задание, которое:
* м послужить реабилитацией ч-ка
* акцептирует чувства и мысли не на переживаниях а на задании

**50. Конфликт в организации. Объективные и субъективные предпосылки возникновения**

Причины:

* противоречивость организации как таковой
* неоднозначность регламентации
* изменения, порождающие борьбу
* субъективные особенности людей
* ошибки по орг-ции произв-ной деят-ти, конфликты из-за огранич-ти ресурсов и т д

конфликты несут положит-ю ф-цию – не было бы борьбы, не развивалась бы орг-ция, следовательно позиция м-ра д б конструктивной, нужно оценить конфликт с т зр выгодности для орг-ции. М-р д уметь управлять течением конфликтов, минимизировать отриц-е конфликты, направлять положительные. Для этого нужно уметь их анализировать , выявлять их стр-ру.

**51. Структура конфликта**

* участники (оппоненты) – отдельные лица, группы, имеющие различные цели, обладающие разной силой. Оценка силы с позиции ранга целей: сила 1-го ранга – оппонент преследует собственную цель, сила 2-го ранга – группа, преследует цель группы, сила 3-го ранга – сам оппонент явл-ся стр-рой, состоит из групп разной силы и преследует цель стр-ры.
* Ранг зависит от того за что борются. Объект неделим, желателен, достижим. Если не выполняется хотя бы 1 из этих св-в – объект мнимый. Объект м б материальным и немат-м

**52. Стратегии и поведение оппонентов в конфликте**

5 типов стратегий:

1. стратегия ухода – оппонент делает вид, что конфликта нет
2. уступка – фактическое поражение
3. стратегия победы (конкурентная)
4. компромисская – оппонент готов частично отказаться при условии взаимных уступок
5. нацеленная на сотрудничество – ищется новое реш-е, кот-е удовл-т все стороны

Анализ стратегий позволяет сделать 2 вывода:

* нет типа стратегий, заранее неприемленой. В конкретной ситуации любая стратегия м оказаться наилучшей
* нет универсальн-х типов стратегий, кот-ю всегда лучше применять.

Всевозможна комбинация стратегий. Действие тактич делется на 3 группы

-направленное на реализацию выбранной стратегии

-создание нужной психологической атмосферы

создание благоприятной атмосферы для оппонента

55. Понятие информации. Уровни информативности сообщения. Инф-ция и неопределенность.

Понятие "информация" имеет латинское происхождение и означает - сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах. Прием и передачу информации /сообщений/ называют коммуникацией или процессом коммуникации.

информация как совокупность сведений о состоянии управляемой, управляющей систем и внешней среды выступает как основа процесса принятия решений, т.е. собственно управления, с другой стороны, сам процесс управления, все его стадии и этапы представляют собой переработку и передачу информации. При этом роль и важность тех или иных сторон информации неодинакова на различных этапах и стадиях процесса управления. Так при определении цели и оценке ситуации важен объем информации, ее полнота, новизна, ценность, актуальность; на стадии разработки управленческого решения очень важна форма представления информации, определяющая возможность ее обработки; при реализации решений наибольшую роль играют скорость передачи, своевременность, полнота и отсутствие искажений.

с одной стороны, увеличение объема информации увеличивает возможности совершенствования управления, но с другой стороны, резкое увеличение объема информации по мере развития предприятия и усложнения происходящих в ней процессов создает трудности в освоении и переработке информации и соответственно в управлении.

все связи в системе управления - информационные, и собственно процесс управления - это прием и передача/или обмен/ информации, за исключением собственно акта принятия решений.

Обмен информацией между двумя или более людьми часто называют коммуникационным процессом.

Для эффективности управления одним из определяющих факторов является качество передачи информации, т.е. коммуникаций. При этом необходимо понимать, что в коммуникационном процессе выделяются четыре базовых элемента:

1. отправитель - лицо, имеющее и передающее информацию,

2. сообщение - информация, выраженная (закодированная) с помощью каких-нибудь символов:

3. канал - средство передачи информации;

4. получатель - лицо, получающее и интерпретирующее информацию.

Для качественной и быстрой коммуникации необходима согласованная, быстрая и эффективная работа всех перечисленных элементов.

**УРОВНИ информативности процесса управления**

Любой обмен информацией осуществляется посредством символов, знаков или звуков, с помощью которых одна система воздействует на другую. Поэтому коснемся некоторых положений науки о знаках и знаковых системах в природе и обществе, название которой - семиотика.

Сообщение, выраженное с помощью знаков, с одной стороны, отражает какой-нибудь объект (явление) действительности, с другой стороны, предназначено для некоторого получателя.

Наука, семиотика, рассматривая различные аспекты этого явления, состоит из трех частей: синтактики, семантики и прагматики.

Собственно знаки и отношения между ними безотносительно к тому. что они отражают и как воспринимаются адресатом, изучаются в синтактике.

Семантика изучает отношения между знаками и обозначаемыми ими объектами, не касаясь получателя знаков.

Прагматика изучает полезность информации для ее получателя, вопросы практического использования, неизбежно касаясь при этом как самих знаковых построений (синтактики), так и точности отражения ими объекта, к которому относится информация (семантики).

**Таким образом, выделяются три уровня рассмотрения любого информационного сообщения,** три уровня абстрагирования от особенностей конкретных актов обмена информацией. На прагматическом уровне, имея целью выявить полезность информации, рассматривают все элементы информационного обмена. На семантическом уровне, отвлекаясь от получателя информации, конечной целью изучения имеют смысловое значение сообщения, его адекватность описываемым объектам. Наиболее узким является синтаксический уровень - уровень изучения только самих знаков и соотношений между ними.

61. Понятие управленческого решения. Этапы принятия и реализации упр-ких реш-й.

Решение – товар м-ра, кот-й он продает. Он осущ-ет пост-й отбор реш-й правильных

Этапы:

1. осознание и формулировка проблемы(этап качественного анализа) насколько нова проблема, ее самостоятельность, связь с др, следствие ли она других, достаточно ли инф-ции для ее реш-я какого уровня проблема, четкая формулировка проблемы, какую нужно поставить цель, достижение кот-й означает что проблема решена
2. построение модели решения – необходимо определить какие варианты мы будем рассматривать из кот-х б выбирать решение, с какими факторами вынуждены считаться, кот-е б ограничивать множество вариантов, нужно определить, что из мн-ва последствий выбора реш-й считать главным, критерии,кот-е позволяют выбрать реш-е
3. выбор метода нахождения наилучшего варианта:
* составление плана реализации – нужно увязать все работы, связ-е с орг-цией реализации плана
* неоходимо выбрать исполнителей реализации – до каждого исполнителя надо довести цели, обучить
* созд-е с-мы упр-я реализации, в рамках кот-й б реш-ся как вопросы мотивирования исполнителей, так и операт.координация, с-ма контроля
* корректировка (неизбежна, если в процессе реализации выесняется, что проблема не решена, возн-т конкурент) необходимо опр-ть какие доп-е затраты потреб-ся, сравнить их с эф-том, кот-й предполагается получить, если доп затраты больше рез-тов то корр-ть не надо, а если меньше-надо. Надо учесть были ли корректировки и сколько, если их было много то надо отказаться от корректировки, т к каждая последующая корректировка подрывает доверие к реш-ю.

62. Понятие модели. Основные элементы модели выбора решений.

Модель — система, мысленно или искусственно созданная, связанная с реальным объектом отношением подобия и предназначенная для получения новой информации об этом объекте.

Осн-е эл-ты:

-текущая стратегия – множество возможных вариантов реш-я

-объективные условия – множество возможных состояний внешней среды, в кот-х надо принимать реш-е (набор внешних факторов ,влияющих на выбор решения)

-прогноз наступления состояния внешней среды (вероятность наступления набора)

-результаты решения как ф-ции выбора стратегии и наступления состояния внешней среды

-критерии (эффективности,оптимальности, целесообразности) оценки моделей

63. Модели выбора реш-й в усл-х определенности риска.

64. Модели выбора реш-й в усл-х неопред-ти: критерий недостаточного основания, критерий Вальда.

Критерий "недостаточного основания".

Из отсутствия оснований считать, что какое-то состояние объективных условий вероятнее других, делается предположение, что все состояния равновероятны

рj =1/m, и задача сводится к МBР в условиях риска ехti 1/mΣj L ij. Критерий имеет весьма упрощенный характер

Критерий Вальда ( максимин или минимакс).

Суть данного критерия состоит в обеспечении получения самого хорошего результата при самых неблагоприятных условиях,т.е. это критерий гарантированного результата. Для каждой стратегии находится наихудший результат, а из них выбирается наилучший и соответствующая стратегия объявляется оптимальной.

Формально это соответствует:

для "затрат" minimaxj L ij., для ''прибыли" maximinj L ij..

**65. Модели выбора реш-й в усл-х неопред-ти: критерий Севиджа, критерий Гурвича.**

Критерий Севиджа (критерий минимаксного сожаления или просто минимума сожаления) обеспечивает сведение к минимуму возможных сожалений (потерь от упущенных возможностей), под которыми понимается разность между результатами оптимальной и текущей стратегии при реализовавшихся внешних условиях.

К матрице сожалений с элементами Uij = | L ij - ехtiL ij | применяется критерий Вальда minimaxjUij

Критерий Гурвица является обобщением критерия Вальда и базируется на смеси наихудшего и наилучшего результата для каждой стратегии:

для "прибыли" — maxi [ α minj L ij + ( 1 - α) maxj L ij ]

для "затрат" — mini [α maxj L ij + (1 - α ) minj L ij],

где α - число от 0 до 1, называемое коэффициентом пессимизма, выбор которого зависит от специфики задачи и психологического настроя лица, принимающего решение.

**70. Понятие управленческой документации. Содержание ГОСТа на упр-кую док-цию.**

Управленческое решение базируется на информации, которая должна быть объективной, достоверной, оперативной. Носителем информации (т.е. результатом отражения фактов, событий, явлений, объектов, действий и мыслей деятельности человека) выступает документ. Документ - материализованный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве. Документ выступает как предмет труда и результат труда. Его можно получить посредством письма, рисунка, графика, звукозаписи, фотографии, а также с использованием новых носителей на искусственных языках (магнитные ленты, диски и др.).

Реализация управленческих функций осуществляется через подготовку и оформление организацконно-распорядительных документов (ОРД) и информационно-справочных документов (ИСД).

Состав управленческих документов определяется компетенцией и функциями организации, порядком решения вопросов, объемом и характером взаимосвязей с другими организациями и закрепляется в табеле документов. Совокупность взаимосвязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности, составляет систему документации. Системы документации созданные по единым правилам и требованиям, содержащие информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности, представляет унифицированные системы документации

ГОСТ 6.38-90 устанавливает 31 реквизит:

Государственный герб РФ,

герб субъекта РФ

эмблема организации или товарный знак,

код организации

код унифицированной формы документа

наименование органа государственной власти РФ - автора документа,

наименование организации - автора документа,

наименование структурного подразделения -автора документа,

справочные данные об организации (адрес, телефон/факс) № счета,

название вида документа,

дата документа,

регистрационный индекс (номер) документа,

ссылка на регистрационный индекс (номер) и дату документа-запроса при ответе на него,

место составления или издания документа

гриф ограничения доступа к документу ("секретно", "конфиденциально"), адресат

гриф утверждения документа, резолюция, заголовок к тексту, отметка о контроле, текст,

отметка о наличии приложений

подпись,

гриф согласования документа,

визы согласования документа,

печать,

отметка о завершении копии,

фамилия исполнителя и номер его телефона

отметка об исполнении документа и направлении его в дело

отметка о поступлении документа в организацию,

отметка для автоматического поиска документа.

Формуляр-образец указывает место реквизитов на листе бумаги. Для реквизитов с постоянной информацией определяется необходимая площадь с учетом максимального набора знаков при его написании. Формуляр определяет площадь рабочего и служебного полей. Рабочее поле - место, где располагаются реквизиты. Служебное поле — реквизитами не занято, кроме реквизитов 1,2,3.4,5,20 и предназначено для закрепления документа в технических средствах хранения.

Комплекс взаимоувязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия, называется организационными документами.

К организационным документам относятся: учредительные документы (устав и договор), составляемые при создании предприятия; структура и штатная численность; штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка (или положение о персонале); положения о структурных подразделениях;

**73. Основные виды распорядительной и осведомительной документации.**

Приказы, указы,распоряжения и указания

**74. Организация документооборота на п/п.**

Делопроизводство характеризует совокупность работ по документированию управленческой деятельности и по организации документооборота. Документооборот - это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения. отправки или сдачи в дело. Документы, поступающие на предприятие, проходят: первичную обработку; предварительное рассмотрение; регистрацию, рассмотрение руководством и доставляются исполнителям. Служба документационного обеспечения управления (ДОУ). которая может быть представлена на предприятии как самостоятельным структурным подразделением (канцелярия, общий отдел, секретариат), так и отдельным сотрудником (секретарь референт) должна принимать к обработке только правильно оформленные документы; имеющие юридическую силу и присланные в полном комплекте (при наличии приложений). В противном случае присланные документы возвращаются автору с соответствующим сопроводительным письмом, где указываются причины возврата.

Конверты от поступающих документов уничтожаются за исключением тех случаев, когда только по конверту можно определить адрес отправителя, время отправки и дату получения документов. Не вскрываются и передаются по назначению документы с пометкой "лично" и в адрес общественных организаций.

Предварительное рассмотрение документов проводится работником службы ДОУ с целью распределения поступивших документов на: направляемые на рассмотрение руководителю предприятия; направляемые непосредственно в структурные подразделения или конкретным исполнителям.

Без предварительного рассмотрения передаются по назначению документы, адресованные непосредственно структурным подразделениям или должностным лицам. На рассмотрение руководства передаются документы, адресованные руководителю предприятия и документы, содержащие информацию по наиболее важным вопросам деятельности предприятия.

Обработка и передача документов исполнителям должна осуществляться в день их поступления в службу ДОУ. Если документ должен исполняться несколькими подразделениями или должностными лицами, его размножают в нужном количестве экземпляров.

Документы, подлежащие отправке в другую организацию, сортируют, упаковывают, оформляют их как почтовое отправление и сдают в отделение связи. Перед упаковкой служба ДОУ обязана проверить правильность оформления документов, наличие всех приложений, соответствие количества экземпляров, количеству адресатов и т. д. Неправильно оформленные документы подлежат возврату исполнителю на доработку. На заказную корреспонденцию составляется опись рассылки, которая подписывается работником службы ДОУ и датируется.

Исходящие документы должны обрабатываться и отправляться в день регистрации.

Внутренние документы предприятия передаются исполнителям под расписку в регистрационной форме.

Служба ДОУ должна систематически вести учет количества обрабатываемых документов, включая все их виды и размноженные экземпляры. Результаты учета документооборота обобщаются службой ДОУ и доводятся до сведения руководителя предприятия для выработки мер по совершенствованию работы с документами.