**Организация взаимодействия и полномочия**

**Организация** – это процесс создания структуры предприятия, дающей людям эффективно работать вместе для достижения целей предприятия. **Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Ответственность** – это обязательство выполнять имеющиеся задачи.

**Полномочия** – ограниченное право использования ресурсов организации и направление усилий ее сотрудников на выполнение определенных задач. Особенность полномочий заключается в полном делегировании не человеку, а должности. Полномочия: линейные и аппаратные. **Линейные** передаются от начальника к подчиненному и т.д. Они образуют иерархическую структуру организации.

**Штабные полномочия**. Штаб – набор исполнителей, отвечающих за определенную функцию. Полномочия штабные:1) рекомендательные полномочия 2)обязательное согласование 3)параллельные полномочия

**Школы управления с позиции человеческих отношений и поведения Маслоу**

Начало развития школы:30-50гг.Родоначальник Мэйо. Как влияет освещенность на производительность труда. На произв-ть труда влияют челов. отношения; она повышается не только с увеличением ЗП, но и в результате изменения отношений между рабочими, рабочим и менеджером. Рассматривается общение в рабочее время**. Школа управления с точки зрения поведения человека** :индивидуалистический подход. Родоначальник Маслоу. Повышение эффективности организации в результате повышения эффективности человеч. ресурсов. Цель: стремление оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук.

**Подходы к менеджменту**

Отличие школы от подхода. Школа: сформировавшееся управление в широком смысле. Подход-представление как управлять в более узком смысле.

**Системный подход.** Рассматривается объект и система – совокупность взаимосвязанных элементов, к которым применяют усилия и которыми применяют усилия.

**Ситуационный подход.** Управление предлагается по ситуации, нет жесткости управления .

**Процессный подход (функциональный).** Управление рассматривается как процесс последовательно выполненных взаимосвязанных функций управления.

**Количественный подход.** Современный подход. Управление на основании числовой информации. Применение систем 1с,галактика и т.д. Это автоматизированные системы, а не автоматические, т.е. участвует в управлении человек.

**Основные функции управления**

1. **Планирование**-функция целеполагания; постановка цели управления. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации. *Куда мы хотим двигаться?* какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.
2. **Организация** – организация управления, чтобы достичь цели. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Определение,кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.
3. **Мотивация**- заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с обязанностями и планом.
4. **Контроль**-позволяет проверить, двигаемся ли мы в заданном направлении. Установление стандартов и измерение того, что действительно достигнуто.

**Основные понятия стратегического планирования**

Функция: постановка целей управления. Цели д.б. достижимыми, измеряемыми и четко расположенными во времени. Цели в зависимости расположения во времени: краткосрочные (до года), среднесрочные (1-5 лет), долгосрочные (5-10 лет).

**Миссия** – наиболее общая цель предприятия, которая отражает потребности внешней среды.

Напр., обеспечение удовл. потребностей населения автомобилями. Правильно выбранная миссия обеспечивает хорошее место на рынке.

**Формирование миссии и целей:** 1)выбор миссии 2)формулирование целей 3)разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, тактика, процедуры, правила). 4)управление, реализация страт. плана и контроль за его выполнением.

Стратегия-разработка плана действий (мероприятий),выполнение которых ведет к достижению целей. Тактика-краткосрочная стратегия, план достижения краткосрочн. и среднеср. целей.

Требования к тактикам:1) тактика не д.противоречить стратегии, а должна разрабатываться для осуществления дальнейшей стратегии. 2)Если стратегию разрабатывает высший уровень, то тактику-средний. 3)Тактику проще контролировать т.к. результат получаем быстро.

Политика-наиб. общий план действий при достижении поставленных целей. Процедуры-описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Правила-определяют, что д.б. сделано в специфичной единичной ситуации. Бюджет-совокупность расходов (часть страт. планирования).

SWOT-анализ сильных и слабых сторон**. Факторы внешн. среды**, кот. могут повлиять на нас в виде возможностей и угроз: экономические (инфляция, курсы валюты), политические (законы),рыночные (спрос, конкуренция), технологические, международные, социальные.

**Внутр. стороны**: управление, маркетинг, бухучет, финансы, документооборот, человеческий, культура и образ организации.

*В теории три вида стратегии: 1)стратегия роста 2)ограниченного роста 3) сокращения.* Выбор стратегии-реализуемость и рискованность. В рез-те оценки страт. можно изменить миссии, цели. На выбор целей, стратегий влияют ценности: 1) теоретическая (истина, знания) 2) экономические (прибыль) 3) политические (власть, признание) 4) социальные (нет конфликтов) 5) эстетические (привлекательность) 6) религиозные (мораль поведения).

**Теория Х и У Макгрегора**

Поведенческий подход Макгрегора. **Теория Х:** 1). Люди изначально не любят трудиться 2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. 3) больше всего люди хотят защищенности. 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Нужна авторитетная власть.

Теория У: 1) труд-естественный процесс. 2) если условия труда благоприятны, то не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней. 3) если люди приобщены к целям организации, они будут самоуправляться и самоконтролироваться. 4) способность к творческому решению проблем – их потенциал нужно раскрыть.

*А также: теория Z – люди не икс и не игрек ,все зависит от коллектива. Теория А-каждый человек индивидуален.*

**Содержательные теории мотивации**

**Мотивация**-это процесс побуждения себя, других и их действий для достижения личных целей или целей организации. Два вида: содержательные и процессные. **Содержательные теории** –основаны на определении тех внутренних побуждений (потребностей),которые заставляют человека действовать так, а не иначе. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологич. или психолог. недостаток чего-либо. Потребности: первичные (физиологич.,врожденные) и вторичные (психологич., осознаются с опытом). Потребности служат мотивом к действию.

**Процесс мотивации через потребности**: 1.человеком ощущается потребность 2.у человека проявляется состояние устремленности для удовлетворения потребности 3.поведение,действия,направленные на достижение цели 4.достижение цели 5.результат (удовлетворение, частичное удовл., полностью не удовл.)

**Вывод**: степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем.

**Закон результата**: люди стремятся повторить то поведение, кот. ассоциируется с удовл. потребности, и избежать такого поведения, кот. ассоциир-ся с неудовл. Менеджер должен создать такие условия, кот. позволили бы людям удовл. свои потребности более полно, но при этом способствовали целям организации. **Сложность мотивации через потребности**: сущ. огромн. кол-во людей, у каждого свои потребности, и поведение для удовл. потребностей у всех разное. Важную роль в удовл. потребностей играет вознаграждение-все то, что чел. считает ценным для себя. Понятие ценности различно у людей, поэтому существует много вариантов вознаграждения.

Различают**:** - внутреннее вознаграждение - внешнее вознаграждение. Внутреннее дает сама работа. Внешнее дает организация.

Теории основанные на мотивации:

**Теория Маслоу.** Сущ. иерархия потребностей:1.самовыражение 2.самоуважение 3.социологические 4.безопасность 5.физиологические.

Рекомендации Маслоу в соц.потребностях:1) давать сотрудникам такую работу, кот. позволит им общаться между собой 2)создавать на раб. местах дух единой команды 3)проводить с подчиненными периодич. совещания 4)не разрушать неформ. группы,если они не наносят ущерба организации 5)создавать условия для соц. активности членам организации вне ее рамок.

Рекомендации Маслоу в потребности уважения:1)предлагать подчиненным более содержательную работу 2)высоко оценивать и поощрять результаты 3) привлекать починенных к формулировке целей и выработке решений 4) делегировать подчиненным доп. права и полномочии 5)продвигать подчиненных по служ. лестнице

Рекомендации Маслоу в самовыражении:1)обеспечивать подчин. возможность для обучения и развития, кот. позволило бы использовать весь потенциал 2)давать сложную и важную работу. дающую полную отдачу 3)развивать творч. способности у подчин.

Менеджер должен создавать такие условия, в кот будут удвол. низшие из неудовл. потребностей Будучи удовлетворенной, потребность теряет свое мотивационное воздействие.

**Понятие об организационном решении и виды принятия решения**

Организационное решение- выбор, кот. должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности по условно занимаемой им должности. Цель ОР: обеспечить движение к поставленной цели. Наилучшее решение то, кот. реально будет осуществлено. Это решение должно внести наиб. вклад в достижение цели. ОР м.б. запрограммированное и незапр. Запрограммированное-результат реализации определенной послед-ти действий. Число возможных альтернатив ограничено, использ-ся в повторяющихся ситуациях. Незапрограммированное-принимается в новых ситуациях, неординарные, единичные решения, кот. могут и не повториться. Почти во всех случаях менеджеру трудно принять решение, кот. не будет иметь отриц. последствий.

Методы принятия решений**: 1.Интуитивный метод**. Выбор делается на основании ощущения, что он правильный. Допустим только для руководителей высшего уровня. 2.**Решение,основанное на суждениях**. Используется чел. опыт, знания. Суждения как основа решения, т.к. многие ситуации им. тенденцию к повторению. Человек выбирает такое решение, кот. принесло ему успех в прошлом. Но можно упустить новую альтернативу, кот. м.б. лучше чем раньше. 3. **Рациональное решение**. Не зависит от прошлого опыта, обосновывается с помощью объектов аналитич. процесса. (общепринятое решение).

**Этапы рационального решения проблемы:**

1. диагностика проблемы – должны дать диагноз. 1)выявление симптомов 2)выяснить причины симптомов.
2. формулировка ограничений и критериев принятия решений.
3. определение альтернатив-сформировать множество возможных решений проблемы в рамках ограничений. На практике редко есть время оценить все альтернативы.
4. Оценка альтернатив. По критериям второго этапа.
5. Выбор альтернативы с наиб. благоприятными последствиями.
6. Реализация
7. Обратная связь

Факторы, влияющие на процесс принятия управл. решения:

* Личностные оценки руководителей (субъективное мнение)
* Среда принятия решения (риск, разные обстоятельства)
* Информационные ограничения
* Взаимозависимость решений

**Риск**-уровень определенности, с кот. можно прогнозировать результат. В условиях риска руководитель не знает точно, какой будет результат, но знает вероятность его достижения.

**Современное представление развития менеджмента**

Автократия, иерархия, бюрократия и менеджмент постепенно вытесняются принципами демократии, сотрудничества, самоуправления. Причина такого перехода: инновации в инфор.технол.,коммуникациях, автоматизация, интернет, соврем. технологии, нанотехнологии. Глобализация, рост производительности, усложнение информации-все это формирует спрос на альтернативное устройство организации.

Пять осн. типов менеджмента:

1. Кризисное управление, направленное на выживание организации.
2. Администрирование, направленное на поддержку существующего положения вещей.
3. Управление в рамках опред. задач и целей в достаточно близком будущем.
4. Стратегическое управление
5. Лидерство. Основано на ценностях, атмосфере сотрудничества, самоуправлении, демократии.

Виды лидерства: Идейное, лидерство принципов, лидерство, наделенное полномочиями в поддержку своего коллектива, лидерство помощи, лидерство сотрудничества.

Различия между менеджером лидером:

1. Менеджер часто осуществляет администрирование и действует в рамках своих полномочий, а лидер вносит новое – то, что не регламентировано полномочиями.
2. М-это копия того, кто был раньше на этой должности, а Л оригинален.
3. М поддерживает работоспособность коллектива,а Л обеспечивает развитие, увеличение работоспособности
4. М принимает реальность такой, какая она есть, а Л исследует реальность в поисках истины.
5. М сосредоточен на структуре управления, а Л сосредоточен на людях.
6. М полагается на контроль, а Л. – на доверие.
7. М интересуется ближайшим будущим, а Л - долгосрочной перспективой
8. М спрашивает «как?», «когда?», а Л спрашивает «почему?», «надо ли это делать?»
9. М смотрит на результат, а Л смотрит и думает, что будет за этим, что это дает в дальнейшем
10. М следует определенной, заданной модели, а Л сам создает модель (работы, поведения)
11. М принимает статус «кво» (существующее положение), а Л бросает ему вызов
12. М все делает по правилам, Л делает то, что нужно

Семь шагов в сторону орг. преобразований:

1. Сформировать ценности
2. Сформировать живую, развивающуюся сеть команд, альянсов, ассоциаций
3. Сделать лидерство основным связующим звеном всей организации (проникающим во все сферы)
4. Сформировать самоуправляющиеся команды с инновационным мышлением
5. Внедрение упрощенных, открытых процедур и процессов, которые облегчают сотрудничество
6. Создание в системе основ, принципов саморегуляции
7. Внедрение демократичного способа изменений

**Профиль ресурса стандарта управления MRP**

Осн. понятия стандарта управления MRP:

1. **Профиль ресурсов**-динамическая потребность в конкретном материальном ресурсе для обеспечения выполнения производственной программы. Для определения профиля ресурса необх. инф. двух видов: 1) производственная программа – какое вол-во продукции необходимо произвести за опр. время; 2)профиль изделия-это динамическая потребность в опред. виде ресурса для изготовления единицы изделия.

*(пример построения– ксерокопия Таниных лекций)*

1. **Основной план** – план, принимаемый к осуществлению. Требования к осн. плану:

* Осуществимость, выполнимость
* План должен отвечать потребностям рынка
* План должен отвечать нуждам предприятия

*3*)**формирование заказа на комплектующие.**