1. **Понятие и классификация решений. Принятие управленческих решений в организации**

Решение - это выбор альтернативы. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Но при этом, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни. Отличительные особенности принятия решений в орг-ции: цели – решение проблемы в орг ции; последствия; разделение труда; профессионализм.

Управленческие решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должности. Управленческие решения бывают: детерминированные и недетерминированные. Детерминированные – это решения, которые принимают в условиях определенности, когда руководитель представляет результаты каждого из альтернативных вариантов решений. Недетерминированные – это решения, принимаемые в условиях риска или неопределенности. Решения, принимаемые в условиях неопределенности – это решения, по которым из-за недостатка информации невозможно оценить вероятность его возможных результатов.

Этапы принятие решения: диагноз проблемы - формулировка критерий и ограничений - разработка альтернатив - выбор альтернативы. После принятие решения идет его реализация и оценка полученных результатов.

Классификация управленческих решений: 1) степень повторяемости проблемы (традиционные, нетипичные), 2) значимость цели (стратегич-е, тактические), 3) сфера воздействия (глобальные, локальные), 4)длительность реализации (долгосрочные, краткосрочные), 5) прогнозируемые последствия решения (корректируемые, некоррек-мые), 6) характер использ-ной информации (детерминированные, вероятностные), 7) метод разработки решений (формализованные, неформ-ные), 8) кол-во критериев выбора (однокритериальные, многокритериальные), 9) форма принятия (единоличные, коллегиальные), 10) способ фиксации решения (документированные, недокументированные).

1. **Технология и модели принятия решения**

Технология принятия решения – это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем орг-ции, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем орг-ции и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и орг-ции его выполнения. Этапы процесса: 1) анализ ситуации – требует сбора и обработки инф-ции, выполняет функцию восприятия орг-цией внешней и внутр-й среды; 2) идентификация проблемы – Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение, или диагноз, полный и правильный. Все элементы в орг-ции взаимосвязаны и решение к-л проблемы в одной части орг-ции может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным; 3) определение критериев выбора – определение показателей, по к/ым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей; 4) разработка альтернатив – выявление достаточно хороших альтернатив, приемлемых вариантов, позволяющих снять проблему; 5) выбор альтернативы – сравнение достоинства и недостатка каждой альтернативы и объективно проанализированные вероятные результаты их реализации; → 6) согласование решений – привлечение работников к участию в процессе принятия решения; 7) управление реализацией – необходимо определить кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы; 8) контроль и оценка результатов – производятся измерения и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, к/ые руководитель надеялся получить; → к 1).

Модель – представление объекта в некоторой форме, отличной от самой целостности. Основная черта моделирования – упрощение реальной жизненной ситуации. Причины использование моделей при принятии решения: сложность реальности. Модель упрощает реальность, снижая фактическое число переменных до приемлемого человеком уровня; необходимость экспериментирования; ориентация управления на будущее. Типы моделей, используемые при принятие решений: 1. аналоговый; 2. физический; 3 математический.

Этапы процесса моделирования: постановка задачи; построение модели; проверка модели на достоверность; применение модели; обновление модели. Недостатки моделирования: дороговизна моделирования; необходимость наличия у руководителя специальных знаний и большого количества времени; необходимость сбора большого количества информации.

Метод моделирования включает модели: модели теории игр; теория очередей; управление запасами; линейное программирование; статистические модели. Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений.

1. **Методы разработки решения**

Разработка и оптимизация решения конкретной проблемы методами моделирования – довольно сложная процедура, к/ая м.б. представлена последовательностью основных этапов: - постановка задачи; - определение критерия эффективности анализируемой операции; - колич-ное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию; - построение матем-кой модели изучаемого объекта (операции); - колич-ное решение модели и нахождение оптимального решения; - проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации; - корректировка и обновление модели. Типы моделей: модели теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модели линейного программирования. А также методы экспертных оценок – их сущность заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Среди методов экспертных оценок распространены методы группового опроса: метод «мозговой» атаки, метод комиссий, различные модификации метода «Дельфи». Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений. Процесс принятие решения – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в выборе из них наилучшей и ее реализации.

1. **Понятие и классификация рисков**

Риск – это оборотная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательства без риска не бывает, и наибольшую прибыль приносят операции с повышенным риском. Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучение доходов. Риск неразрывно связан с менеджментом. Искусство управления риском заключается в балансировании уровней риска и потенциальной выгоде. Менеджер сопоставляет положительные и отрицательные стороны и оценивает их вероятные последствия. Классификация рисков позволяет четко определить место каждого вида рисков. Риски можно разделить на чистые и спекулятивные. Чистые означают возможность получения отрицательного или нулевого результата (производственные и торговые, экологические, природные, политические, транспортные). Спекулятивные выражаются в возможности получения как отрицательного так и положительного результата (производственные, торговые и финансовые).

К природным рискам относится риск потерь в результате действий стихийных сил природы.

Экологический риск – вероятность потерь или дополнительных расходов, связанных с загрязнением окружающей среды.

Политический риск – риск имущественных потерь в связи с изменением политич-й системы, расстановки политич-х сил в обществе, политической нестабильности. Связаны с соц.-политич-й ситуацией в стране и деят-стью гос-ва и не зависят от хозяйствующего субъекта. Вероятность потерь вследствие революции, массовых беспорядков, конфискации имущества и т.д.

Транспортный риск – это вероятность потерь, связанных с перевозками грузов различными видами транспорта: автомобильным, ж/д-ым, морским, воздушным и т.д.

Коммерческие риски – вероятность потерь в результате предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов. Делятся на производственные, торговые и финансовые.

Производственный риск – вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.п.

Торговый риск – риск убытков или неполучения доходов из-за невыполнения одной из сторон своих обязательств по договору (задержка платежей, нет поставки товара и т.п.).

Финансовые риски – связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). Они подразделяются на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег, и связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

Группа инвестиционных рисков включает в себя системный риск – риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка; селективный риск – неправильный выбор ценной бумаги на фондовом рынке, при формировании портфеля ценных бумаг; риск ликвидности; кредитный (деловой) риск – риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свое обязательство; региональный риск – связан с экономическим положением определенных регионов; отраслевой риск; риск предприятия – риск предприятия включает в себя и риск мошенничества (возможно создания ложных компаний, с целью мошеннического привлечения средств инвесторов для спекулятивной игры на котировке ценных бумаг); инновационный риск – это риск потерь, связанных с тем, что нововведение не будет реализовано или не окупится.

Риски, связанные с покупательной способностью денег включают в себя инфляционный (риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут) и валютный риск (связан с существенными потерями, обусловленными изменениями курса иностранной валюты).

1. **Управление рисками в организации**

Способы управления рисками можно разделить на два основных направления, различающихся как целями, так и применяемыми инструментами воздействия: 1. методы предупреждения и ограничения риска (экспертиза решений и оценка уровня риска, лимитирование риска, использование гарантий и залога, диверсификация риска); 2. методы возмещения потерь (резервирования средств и страхование рисков).

Управление рисками – сравнительно новая и динамично развивающая сфера профессиональной деятельности современного менеджмента.

Зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь: - безрисковая зона ( потери не ожидаются, экономич-й результат хоз. деят-сти положительный); - зона допустимого риска (область, в пределах к/ой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли); - зона критического риска (область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки); - зона катастрофического риска – область вероятных потерь, к/ые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу орг-ции).

Создание системы управления риском в организации предполагает: создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений; выделение специального подразделения или работника, занимающегося управлением рисками; выделение средств и формирование специальных резервов для страхования риском и покрытия возможных потерь.

Риск – это вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения.

1. **Информационное обеспечение управления**

Информация общества – реализация мер, обеспечивающих возможность своевременного получения и использования полной и достоверной информации во всех областях знаний и видах человеческой деятельности.

Информац-ое обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений. Для современного менеджмента в целях информационного обеспечения характерно применение внутрифирменной информационной системы (ВИС), основными элементами к/ой явл-ся технические средства обработки информации (компьютеры), каналы связи и сама информация, зафиксированная на определенных носителях. Для повышения эффективности использования ВИС при их создании необходимо следовать таким принципам: унификация и многократность использования информации; совместимость подсистем и отдельных элементов ВИС; многовариантность расчетов. С помощью ВИС организация способна достигать следующих основных целей: автоматизации административно-управленческого труда; непрерывного развития и совершенствования технологии информационного обслуживания; создания эффективной системы хранения, обновления, обработки и доступа к информации как в централизованном, так и в децентрализованном режимах; повышения оперативности и обоснованности принимаемых решений и снижения уровня их риска. Современные информационные технологии все более широко охватывают не только управленческие, но и сами производственные процессы, обеспечивая возможность создания интегрированных компьютерных систем, объединяющих в единый информационный процесс научные исследования, разработки, производство, маркетинг, финансы и др. сферы хоз. деят-ти и функции коммерческой орг-ции.

1. **Сущность интеграции и ее основные направления**

Под интеграцией понимается процесс объединения усилий всех подразделений организации для достижения ее целей и задач. Основными принципами интеграции выступают: единство методов, комплексность, паритетность, принцип интегрированного целого, гомеостатичность, типичность моделей управления, единство информативности, многоаспектность, принцип компьютеризации. Интеграция может рассматриваться в трех аспектах: структурная, кадровая, культурная. Выделяют три направления интеграции: 1. внутрифирменная (горизонтальная) - организационная - экономическая (инвестиционная) - информационная - персонала - технологическая - культурная; 2. интеграция в рамках корпорации (вертикальная межуровневая) - в рамках корпорации - между корпорацией и обществом; 3. интеграция приобретенных (присоединяемых) предприятий - структурная - организационной структуры - кадровая. Основными механизмами интеграции выступают деятельность руководства, плановая деятельность в орг-ции, инвестиционная деят-сть, оперативное управление производством, социальная ответственность, организационная культура. Они реализуются набором методов (правила и процедуры, графики, иерархические структуры управления, индивидуальные взаимодействия, взаимосвязи, временные творческие группы, совещания м/у отделами).

1. **Принципы и механизмы интеграции**

Интеграция – процесс объединения усилий всех подразделений организации для достижения цели и задач. Интеграция рассматривается как структурная, кадровая и культурная проблема, реализуемая на общей информационной основе.

Основные принципы интеграции: единство методов (принцип единства и интеграции методов предполагает, что в методическом отношении все уровни едины и взаимосвязаны общей целью управления); комплексность (осуществляется функциональная интеграция, предусматривающая решение задач, относящихся к различным объектам и уровням управления); паритетность (децентрализованность) – т.е. совершенствование управления обязательно распространяется на все уровни; многоаспектность; принцип компьютеризации; принцип интегрированного целого (он предполагает существование изоморфизма управляющей и управляемой систем); единство информативности (необходимо уменьшить разнообразие форм документов, циркулирующих в организации); гомеостатичность (сохранение постоянства); типичность моделей управления (состоит в выделении однородных организаций и подразделений, характеризующихся неравномерностью развития организации). Основными механизмами интеграции выступают деятельность руководства, плановая деятельность в орг-ции, инвестиционная деят-сть, оперативное управление производством, социальная ответственность, организационная культура. Они реализуются набором методов (правила и процедуры, графики, иерархические структуры управления, индивидуальные взаимодействия, взаимосвязи, временные творческие группы, совещания м/у отделами).

1. **Роль человеческого фактора в системе менеджмента. Взаимодействие человека и организации**

На современном этапе значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, фактору доходов, повышения производительности труда, как ценному ресурсу, достоянию орг-ции в конкурентной борьбе. Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, к/ые воздействуют на взаимоотношения м/у орг-цией и ее работниками. Уровень и результаты работы орг-ции зависят от качества управления. Современный менеджмент выступает не столько в качестве теории и практики управления, организации управления, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько как искусство управления людьми. Главный потенциал любой орг-ции заключен в кадрах. Кадры управления – это ресурс, вложение в человеческие ресурсы, кадровая работа становится стратегическим фактором выживания орг-ции (фирмы). Человеческие возможности – главное и определяющее в достижении поставленных целей независимо от формы собственности. Без людей нет орг-ции. Без нужных квалифицированных работников ни одна орг-ция не сможет достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Для каждого менеджера особое место в его деят-сти занимает подбор кадров управления – это процесс поиска и привлечения людей, выдвижение на определенные должности. Успех подбора гарантирует орг-ции возможности удовлетворения своих потребностей в людских ресурсах.

1. **Механизм менеджмента человеческих ресурсов (отбор, оценка, вознаграждение, обучение и т.д.)**

Управление человеческими ресурсами в организации.

Человеческие ресурсы – все работники любой организации. Они включают производственный персонал и управленческий персонал. Цель менеджмента человеческих ресурсов – принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование их профессиональной подготовке. Именно человек, как разумное существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации. Современный менеджер относится к своим сотрудникам как к ценному ресурсу. Управление человеческими ресурсами включает в себя следующие составляющие: подход к человеку, как главному фактору реализации целей организаций; подход к человеку как источнику доходов и статье инвестиции; анализ ситуаций с человеческими ресурсами во внешней среде; анализ потребностей организации в человеческих ресурсах; создание системы взаимодействии работников, их взаимоотношения. Управление человеческими ресурсами включает ключевые элементы: отбор; оценка профессиональных качеств; вознаграждение; повышение квалификации. Без нужных квалифицированных работников ни одна орг-ция не сможет достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Для каждого менеджера особое место в его деят-сти занимает подбор кадров управления – это процесс поиска и привлечения людей, выдвижение на определенные должности. Успех подбора гарантирует орг-ции возможности удовлетворения своих потребностей в людских ресурсах.

1. **Имидж менеджера**

Имидж – это правильный выбор модели поведения. Выбор модели социального поведения личности м.б. различен, но необходимо учитывать следующее: - соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам; - конкретную ситуацию, в к/ой личность действует; - цели личности; - нравственные критерии (честность, справедливость, самокритическая оценка собственных возможностей, модели поведения); - психологические харак-ки.

Функции руководства: выработка общего плана действий всей организации; координация всех подразделений управления; воздействие на нижестоящие звенья и их руководителей; подбор кадров на различные участки управления. Функции руководства реализует руководитель. В составе руководителей выделяют два типа: линейные и функциональные. Линейные руководители возглавляют линейные подразделения и всю систему управления, принимают решения по всему кругу проблем. Функциональные руководители возглавляют функциональные подразделения. Руководитель – ключевое звено в кадровой системе. По занимаемому в управленческой иерархии уровню руководители составляют три звена: первичное, среднее и высшее. Руководители разного уровня могут быть и собственниками: полными (хозяевами) или частичными (акционерами). Влияние, которое имеет руководитель принято называть авторитетом. Авторитет бывает формальным, определенный должностью, и реальный, который определен отношениями между руководителем и подчиненным. Главной и определяющей должна быть формальная власть руководителя – власть должности, а неформальная может дополнять реальный авторитет (усиливать или ослаблять).

Имидж, как я уже говорил(а), это правильный выбор модели поведения. Человек стремится осваивать те модели поведения, которые ему приносят успех. Для менеджера важны такие аспекты имиджа: имидж продукции; имидж самой организации; имидж руководителя, менеджера, работника. Специалисты по имиджированию выделяют три составляющие имиджа руководителя: 1. личное обаяние; 2. нравственные характеристики – коммуникабельность, способность к сопереживанию, способность понять другого, красноречивость; 3. технику самопрезентации (уметь подать с наилучшей стороны свои знания, опыт).

1. **Мотивация деятельности. Содержательные теории мотивации**

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. При переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную З/П. Основные задачи мотивации: формирование у сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководителей психологическим основам общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации. Методы: 1. Метод наказания и поощрения (кнута и пряника). Он использовался для достижения желаемых результатов довольно долго. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. 2. С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В их основе лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы (самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмы). Такие методы мотивации базируются на изучении потребности человека, т.е. осознанного ощущения недостатка в чем либо. Изучение потребности человека привело к появлению двух теорий мотивации: содержательной и процессуальной.

Так называемая содержательная теория мотивации, уделяет основное внимание тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными теориями являются следующие:

ТЕОРИЯ ПОРТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ.

Маслоу считал, что потребности нижних уровней требуют удовлетворение и следовательно влияют на мотивацию поведения человека прежде чем начнут оказывать влияние потребностей более высоких уровней.

 Самовыражение–

 Престиж

 Социальные потребности

* Безопасность

 Физиологические потребности

В течение жизни человека происходит миграция потребностей. Данная теория говорит о граничных потребностях.

ТЕОРИЯ МАККЛЕЛЛАНГА

Эта теория делает упор на потребности высших уровней. МакКлелланг считал, что людяи присущи следующие потребности:

* Власть –желание воздействовать на других людей , чтобы достич поставленной цели.
* Успех – удовлетворенность от успешного завершения работы.
* Причастность –дружественное отношение к окружающим.

Что касается 3 групп высших потребностей, то теория говорит, что нельзя допускать до власти авантюристов и диктаторов. Работа должна в конечном результате приносить успех, а причастность означает принадлежность к какому-то значимому делу. Важно развивать у работника гордость за организацию.

ТЕОРИЯ ДВУХФАКТОРНАЯ ГЕРЦБЕРГА.

Он пришел к выводу, что факторы действующие в процессе работы влияют на удовлетворение потребностей , эти факторы он подразделил на:

* Гигиенические – связаны с окружающей средой: з/плата, условия труда, политика фирмы.
* мотивирующие – это психологический рост, ответственность, признание, успех.

Гигиенические факторы действуют на поведение человека тогда, когда они отсутствуют или присутствуют в недостаточной степени. Это: условия работы, температура в помещении, политика фирмы, заработок, межличностные отношения (если эти факторы не отклоняются от нормы, то они не влияют на человека). Они начинают ощущаться, когда они недостаточны или в избытке. Мотивы - это то, что толкает человека лучше работать. Сюда входят: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста.

1. **Мотивация деятельности. Процессуальные и синтетические теории мотивации**

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. При переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную З/П. Основные задачи мотивации: формирование у сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководителей психологическим основам общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации. Методы: 1. Метод наказания и поощрения (кнута и пряника). Он использовался для достижения желаемых результатов довольно долго. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. 2. С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В их основе лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы (самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмы). Такие методы мотивации базируются на изучении потребности человека, т.е. осознанного ощущения недостатка в чем либо. Изучение потребности человека привело к появлению двух теорий мотивации: содержательной и процессуальной.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата. В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре *процессуальные теории* мотивации: - теория ожидания (изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия, исполнение, результат), - теория постановки целей (сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.), - теория равенства (справедливости) (в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми), - модель Портера-Лоулера *-* эта теория включает в себя элементытеории ожидания и справедливости, 5-ть элементов:Затраченные усилия, Восприятие затраченных усилий*,* Полученные результаты*,* Вознаграждения*,* Степень удовлетворенности.

Эта модель основывается на том, что мотивация- это функция потребностей, ожиданий, восприятие работниками справедливого вознаграждения. П.Л. – считает, что результативность труда порождает удовлетворенность трудом.

1. **Психология менеджмента. Деловые и личностные качества менеджера**

Психологические методы - это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяется искусством менеджеров объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух. Назначение этих методов связано с формированием условий , при которых личность работника максимально раскрывает и в своей деятельности использует творческий потенциал, активность, энергию для блага всей фирмы. Как и другие виды методов, психологические способы и приемы воздействия на людей направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребностях иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности. Особенностью психологических методов является то, что они не требуют сколько-нибудь значительных материальных затрат, но несмотря на это, их воздействие на людей имеет высокую результативность. Различают следующие группы психологических методов: - методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость; - методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителем и подчиненными; - методы гуманизации труда базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает трудовая деятельность (Окраска помещений, музыкальное сопровождение и т.д.); - методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

Менеджер должен обладать: высочайшим профессионализмом; сочетанием в себе администратора и лидера; умение учитывать интересы всех сторон, участвующих в бизнесе; широким интеллектуальным кругозором; высокой нравственностью; умением изучать свое окружение и дело, которым он руководит; умением убеждать подчиненных в нужности дела; умением ценить таланты сотрудников и избавляться от балласта; гибкостью, устойчивостью в мыслях и действиях. Требования к менеджеру: честность; этичность; уважение к личности; способность к коллективной работе; приверженность к исследованиям; новаторство; качество работы; приспособляемость; чувство гражданства; эффективность труда.

1. **Этика делового общения**

Этика – это учение о нормах поведения, система норм для определенных общественных групп, профессии и т.п. Менеджеру в процессе управления приходится не только соблюдать общечеловеческий этический кодекс, но и следовать этикету делового человека, к/ый включает нормы обращения, приветствия, знакомства; деловые отношения, культуру делового протокола; внешний облик, манеры поведения и т.д. В деловых отношениях нужно соблюдать субординацию, означающую, что каждый ведет себя в соответствии с занимаемой должностью и служебным положением. Нужно соблюдать принцип эмоциональной нейтральности к подчиненным. Менеджер обязан относиться ко всем сотрудникам ровно, выдержанно, вне зависимости от личных симпатий и антипатий. В любой ситуации необходимо опираться на правила корректного поведения людей. Менеджеру следует помнить, что излишняя доступность не способствует созданию деловой обстановки. Нужно максимально ограничить число лиц, имеющих право входить в кабинет менеджера без уведомления. Основную роль в планировании служебных контактов нужно отдать секретарю. Приглашая на беседу, необходимо предупредить о времени, длительности, теме беседы. Для успешной беседы нужно высказываться кратко, опираясь только на фактические данные, избегать назидательства, искать пути урегулирования проблемы, осторожно использовать слово «Я». Служебные совещания должны планироваться, а на совещания выносятся только те вопросы, к/ые не м.б. решены в рабочем порядке. Менеджер должен уметь слушать, не перебивая, не прерывая, не отвлекаясь на другие дела. Умение общаться с деловым партнером – один из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Менеджер должен знать и учитывать национальные особенности, обычаи страны. Если ведется деловая переписка, то она должна вестись на бланках фирмы или орг-ции. Внешний вид бланка служит своеобразной визиткой. Деловое письмо д.б. кратки и понятным, грамотным и вежливым. Также важно уметь правильно вести телефонные разговоры. Разговор д.б. коротким, вежливым, касаться существа дела. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска речи явл-ся обязательным условием любого делового контакта.

1. **Сущность лидерства**

Лидерство – способность выдвигать цели для организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти. Лидер – это глава, тот, кто идет впереди. Лидерство основывается на личных способностях оказывать влияние. Формальное и неформальное лидерство. Формальное – процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности. Неформальное – процесс влияния через способ, умения или какие-либо ресурсы, необходимые людям. Лидером становятся, а не рождаются. Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Современный лидер обязательно стратег. Лидерство связано с той частью управления организацией, которое происходит в области управления персоналом, формирования воли менеджеров, стратегии, реализации намеченного и сохранения достигнутого.

Различают следующие виды лидерства: - Лидерство на основе власти, силы (должности). Присутствуют: отношения неравенства, давление на подчиненных, ориентация на достижение целей лидерства. Преобладание принудительной власти над властью авторитета. Проблема наличия последователей; - Поведенческая концепция лидерства. Лидерское поведение — это действия по координации работы группы (распределение обязанностей, мотивация, критика); - Лидерство на основе техники групповой работы. Лидером признается тот, у кого есть программа для всей группы, кто знает как и достичь результата при минимальных затратах ресурсов. Наиболее эффективно действующий член группы становится лидером; - Лидерство как влияние. Лидер — тот, кто оказывает наиболее важное влияние на других. Это лидерство благодаря межличностному влиянию или коммуникациям; - Лидерство через убеждение. Лидерство за счет влияния на людей убеждением; - Лидерство как достижение согласия. Лидер достигает повиновения, уважения и лояльности сотрудников путем достижения между ними согласия; максимальное сотрудничество при минимальных противоречиях; - Лидерство как центр всей деятельности группы. Лидер всегда является ядром группы. Неформальное лидерство не признается.

Основные качества лидера: владение интеллектом и знаниями; впечатляющая внешность; честность; обладание здравым смыслом (лидер не должен быть догматиком); инициативность в высшей степени; высокая степень уверенности в себе; высокая работоспособность.

Качества лидера должны соответствовать следующим характеристикам: должны сочетаться с характером деятельности; должны сочетаться с конкретными задачами, которые реализуют подчиненные должны сочетаться со средой, внешними условиями, в которых работает руководитель; должны сочетаться с внутренней средой организации, с персоналом.

Стиль лидера — манера поведения руководителя к подчиненным. Различают несколько манер: 1) Автократический стиль (личной власти). Основан на принуждении, угрозе, страхе, жесткой регламентации правил поведения сотрудников, персонала. Основан на том, что человек ленивый, его надо погонять (концепция Х). 2) Демократический стиль. Опирается на концепцию У, т.е. человек — существо сознательное, любит работать. Характерна децентрализация полномочий, активное участие всех в принятии управленческих решений, широкая свобода действий при выполнении заданий, открытость и доверие. 3) Либеральный стиль (попустительский). Максимальная свобода исполнителей, их самоконтроль, минимальное участие руководителя в деятельности исполнителя.

Различают еще также следующие виды стилей: эксплуататорско-авторитарный стиль (направлен на работу); благосклонно-автократический; консультационно-демократический (полное доверие к подчиненным) и др.

1. **Власть и влияние**

Влияние — это поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого. Эти отношения зависимости определяются как властные отношения**.** Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью. Но руководитель должен быть способным оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство. Лидер эффективно осуществляет формальное и неформальное руководство. Итак, определим еще одно понятие. Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Власть, которой пользуются руководители внутри организации, имеет разные формы. Известна следующая классификация форм власти, по Френчу и Рэйвену:

1. Власть, основанная на принуждении. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности
3. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Он убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.
4. Эталонная власть. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать
5. Законная власть (традиционная). . В данном случае человек реагирует на должность, то есть выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически.

Власть определяется как возможность влиять на поведение других людей.

С понятием «власть» связано понятие «властные полномочия». Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. В этой связи, руководитель обладает властью над своими подчиненными, так как они зависимы от него в вопросах заработной платы, удовлетворения социальных потребностей, предоставления работы и т.п. По существу власть держится на потребностях исполнителя или его ожиданиях в отношении удовлетворения потребностей, если подчиненный выполнит указания (поручения) руководителя.

Власть начальника над подчиненными — это только одна сторона власти — видимая сторона. Но есть и другая — власть подчиненных над начальником. Ведь руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

1. **Понятие группы. Формальные и неформальные группы**

Группа – объединение людей для достижения деловых целей, которые в определенный, достаточно длинный промежуток времени, регулярно взаимодействуют друг с другом, причем каждый член группы контактирует со всеми остальными и осознает себя членом этой группы. Группы бывают формальные и неформальные. Формальные – официально создаваемые группы в организации с четко регламентируемой структурой, иерархии, ответственности. Неформальная – создается стихийно и является естественным стремлением человека к общению с другими людьми. Неформальная группа имеет своего лидера и норму поведения и правила. Причины образования групп: группы лучше решают крупные задачи; группа является действенным регулятором поведения сотрудников; группы позволяют быстро интегрировать новых сотрудников; групповая деятельность ослабляет стрессовую ситуацию.

1. **Сущность и стили руководства**

Руководство – функция управления, состоящая в принятии решений, разработке целей и стратегий управления, координации всех уровней орг-ции, контроле и подборе кадров. Руководитель – лицо, осуществляющее функцию руководства. Виды руководства зависят от формы собственности орг-ции и тех полномочий, к/ые предоставлены руководителю.

Совокупность всех методов и приемов, которые использует руководитель в своей деятельности, их определенное сочетание называется стилем руководства. Принято делить руководителей на автократов (используют методы принуждения) и демократов (применяют в своей работе методы убеждения). Выделяют 5 стилей руководства: 1. Невмешательство – этот стиль характерен низким уровнем заботы руководителя о результатах организации. Главная его забота – сохранить свою должность. 2. Теплая компания – высокий уровень заботы о людях, стремление установить теплые взаимоотношения в коллективе, удобный темп работы. 3. Производство – внимание и влияние руководителя сосредоточены только на производстве. Человеческий фактор отходит на второй план. 4. Золотая середина – сочетание интересов коллектива организации и целей организации. 5. Команда – руководитель эффективного сочетания.

1. **Конфликт и структура конфликтной ситуации. Классификация конфликтов**

Конфликт – столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт – это элемент человеческой деятельности и существования. Причины бывают объективные и субъективные: различие в целях; разные уровни образования; плохая комуникативность. Существуют конфликты между фирмами, они называются организационными. Конфликт возникает лишь тогда, когда противоречия обостряются. Участников конфликта называют оппонентами, иногда соперниками. Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной силой. Характеристика силы называется рангом оппонента. Оппонентом первого ранга называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего личные цели. Оппонентом второго ранга называют личность, преследующую групповые цели. Оппонентами третьего ранга – структуры и организации. Началом конфликта является инцидент. Выделяют четыре основных видов конфликтов. 1. Внутриличностный – возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями. 2. Межличностный – это психологическое столкновение людей с разными взглядами. Он делится на горизонтальный (конфликт между сотрудниками одного уровня) и вертикальный (между руководителем и подчиненным). 3. Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность имеет интересы, отличные от интересов всей группы. 4. Межгрупповые. По скорости протекания конфликты делятся на быстротечные и затяжные. Быстротечные могут быть остродинамичными (опасными для жизни) и динамичными (опасные для здоровья). Затяжные конфликты делятся на остростатичные (опасные для психологического состояния) и статичные (снижающие активность личности).

1. **Уровни конфликтов в организации**

Конфликт – столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт – это элемент человеческой деятельности и существования.

Функциональный конфликт ведёт к увеличению эффективности работы организации (часто возникает в рабочих спорах, полемике, на научных совещаниях и т.д.). Дисфункциональный конфликт снижает эффективность группового сотрудничества и, как следствие, снижает эффективность работы организации. Дисфункциональный конфликт ведёт к враждебности между людьми, несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает часто поступать против своей воли и разума, в пользу одной из сторон. Типы конфликтов: а) внутриличностный; б) межличностный; в) конфликт личность–группа; г) межгрупповой. Причины конфликта: распределение ресурсов; различие целей в подразделениях; разные стоящие задачи; различные представления и ценности у работников; различия в манере поведения; разный жизненный опыт; плохие коммуникации. Структурные методы разрешения конфликтов: через разъяснение требований к работе; с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов; установление общей цели для всех подразделений и организаций; через систему вознаграждений. Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение от конфликта; сглаживание причин конфликта; принуждение одной из сторон; компромисс; решение проблемы.

1. **Стресс и его влияние на человека. Структурные методы управления конфликтом**

Стресс – давление, напряжение. Это состояние, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Стрессы – обязательный компонент человеческой деятельности. В зависимости от вида и характера стрессы бывают: физиологические и психологические. Психологические в свою очередь делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принимать решения. Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности и обиды. Стресс может оказывать как положительное влияние, так и отрицательное. Поскольку стрессы неизбежны в жизни, менеджер должен научиться управлять ими. Есть два подхода к стрессам: 1. внести изменения в менеджмент, чтобы устранить базу стрессов. Для это надо оценивать способности, потребности, склонности работников, четко определять зону полномочий и ответственность. 2. принимать конкретные меры индивидуального характера, разрабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, диета, тренинг).

Структурные методы разрешения конфликтов: через разъяснение требований к работе; с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов; установление общей цели для всех подразделений и организаций; через систему вознаграждений.

1. **Сущность эффективности и основные влияющие факторы**

Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффек-сти производства, составляет часть эффек-сти производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории. На эффективность управления влияет ряд факторов: потенциал сотрудников, средства производства, социальные аспекты деятельности предприятия, культура орг-ции и др.

**48.** **Критерии и показатели эффективности управления**

Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. В качестве критерия эффек-сти производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем произ-ва, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов – труда, основных фондов, инвестиций. Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффек-сть управления. Для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффек-сти использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффек-сть использования основных фондов – показателем фондоотдачи. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (показатели социальной эффективности).