**Менеджмент**

**1. Сущность понятие «менеджмент»**

Термин «менеджмент» заменяет русское слово управление, когда речь идет о руководстве деятельности рын.субьектов.

В ее рамках определяются направления и масштабы работы, осуществляется планирование, контроль, руководство людьми их стимулирование и прочие.

**Менеджмент**- это руководство делом, это управление предпринимательского типа.

**2. Функции и принципы менеджмента**

Функции –это обязанности, круг деятельности, назначение, роль.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 году Файолем.

**Общие функции менеджмента:**

-организация(организационная)

Практическое воплощение замыслов содержащихся в планах, программах и стратегиях, она реализуется через проектирование и создание организационных и управленческих структур, обеспечение деятельности необходимой документации.

-планирование

Речь идет об определение того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

-распорядительство

Состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, воспитывать персонал, проводить совещание, обеспечивая этим выполнение задач.

-координация

Бывает привентивная (предотвращает появление проблем), устраняющая, регулирующая, стимулирующая. Координирующее воздействие должно быть системным, min по обьему, не противоречивым.

-контрольная

-мотивационная

Концентрируется на определении интересов работников и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них.

-информационная

Сбор, обработка, анализ.

-развитие

Развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношения с окружением, персонала.

**Принципы менеджмента.**

Управление осуществляется в соответствии с определенными принципами тоесть правилами. Соблюдение принципов обеспечивает успех, не соблюдение- неудача и убытки.

К основным принципам относиться:

-научность в сочетании с элементами искусства;

-целенаправленность;

-специлизация в сочетании с универсальностью;

-последовательность;

-цикличность;

-непрерывность;

-оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;

-учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерности межличностных отношений и группового поведения;

-обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления;

-состязательность участников управления;

- max ранние и широкое вовлечение исполнителей в процессе подготовки решений.

**3. Методы современного менеджмента**

Методы бывают:

-организационные(с их помощью создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они являются первичным по отношению к остальным, речь идет о формирование трудовых коллективов.) Нормированной деятельности, ее регламентация и прочее.

-административные(с их помощью происходят активные вмешательства в деятельность людей, путем принуждения или путем создания возможности такого принуждения.)

Они требуют ограничение инициативы работников и возложения всех ответственности на руководителя.

-экономические(они способствуют успешному решению производственных задач, основаны на материальной заинтересованности, начали внедряться в начале 20 века благодаря усилиям Тейлора .)

-социально-психологические(сформировались в 20 годах 20 столетия, они воздействуют в двух направлениях поведения человека:

* Формирование благоприятного, морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненным, оказание или поддержки;
* Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании )

-правовые(их суть состоит в том, что деятельность работников регулируется по средствам юридических и нормативных актов, определяющих границы и правили самостоятельных действий. )

**4. Дать развернутую характеристику организации**

Организация- институционализированая группа лиц(физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для достижения поставленных целей.

Представляет собой социальный институт и может рассматриваться одновременно и как субъект и как средство деятельности.

Под организацией понимается процесс приведения в систему группы разнозвеных элементов (людей, объектов, и пр.) превращение их в единое целое.

Как социальная система организация является открытой, т.к ее выживание зависит от внешнего мира.

Характеристика:

-внешняя и внутренняя среда организации;

-структура- упорядочная совокупность ее взаимосвязанных элементов;

-цели;

-стратегии(технология, персонал, потенциал)

**5. Внешняя и внутренняя среда организации**

Внутренняя среда.

Включает:

-цели;

-структура;

-людей;

-технологию;

-задачи управления;

-организационную культуру.

Внутренняя среда характеризуется степенью дифференциации и интеграции производительных процессов.

**6. Организационная структура: сущность, типы, имидж организации**

Имидж-это репутация, доброе имя, психологических образ складывающийся у клиентов, партнеров, общественности.

Задачи имиджа:

Обеспечить доверие фирме и продукту ее деятельности, служить условием ее процветания.

Функции:

-адаптивная

-демонстративная

-рекламная.

Имидж бывает – внешний- отражает восприятие организации окружением.

-внутренний- ощущения, впечатления которые остаются от клиентов при общении с ее персоналом и администрации.

Типы культур:

-рыночная- ориентированную на прибыл, источники власти: собственность на ресурсы.

-бюрократическая- основана на господстве правил, процедур. Источник власти: компетентность членов организации.

-клановая- дополняет предыдущие, основа- внутренние ценности.

**7. Личность и управление**

Понятие личность- под личностью понимается система взаимосвязанных устойчивых социально-значимых качеств человека. Позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир.

Качества бывают врожденными и приобретенными.

Основные качества личности:

-направленность;

-способность;

-психологический темперамент;

-характер.

Личность проявляется в поведении. Хорошее понимание личности открывает дорогу к успешному управлению людьми.

**8. Поведение людей в организации**

Под поведением понимается совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин.

К ним относятся: интересы; мотивы; привычки (укоренившиеся а сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах); ситуация; отношение к негаданный момент; собственное представление об окружении и своем месте в нем; задачи (чем яснее сотрудник перед началом работы себе их представляет, тем определеннее будет его поведение) и проч.

Рассмотрим основные типы организационного поведения людей.

По сфере осуществления поведение может быть трудовым (официальным и неофициальным) и межличностным.

По субъектам оно может рассматриваться как индивидуальное или коллективное.

С точки зрения преднамеренности поведение бывает заранее спланированным и спонтанным, выражающим стихийную реакцию на те или иные события.

По функциям поведение может быть управленческим и исполнительским.

С точки зрения предопределенности можно говорить о детерминированном. предполагающем подчинение обстоятельствам, и недетерминированном поведении, зависящем от внутренних импульсов.

Исходя из мотивации можно говорить о ценностном, ориентированном на определенные моральные нормы, и ситуативном, зависящем от складывающихся обстоятельств, поведении. В последнем случае его можно сравнить с поведением флюгера.

По степени учета интересов окружающих (организации) поведение можно рассматривать как позитивное и негативное. Люди не всегда противятся негативное поведению других из-за боязни ухудшить ситуацию, отпугнуть их от себя, но это только ухудшает положение дел.

По характеру поведение бывает пассивным или активным. Последнее, в свою очередь можно рассматривать как агрессивное и ассертивное.

Пассивное поведение субъекта характеризуется робостью, неуверенностью, нежеланием брать на себя инициативу и ответственность, уступчивостью внешним требованиям, забвением своей выгоды, а поэтому редко помогает достигать целей. Поскольку за человека выбор делают другие, он ощущает себя жертвой. Тем не многие предпочитают этот стиль поведения, поскольку он малорискован, позволяет взбежать попадания в сложные ситуации.

Агрессивное поведение связано, наоборот, с навязыванием своего мнения другим,, требованием уступок в свою пользу, принятием за них решений и проч. Его враждебность, непредсказуемость вызывают у людей неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у других желание сотрудничать, поэтому рискованно.

Ассертивное поведение исходит из собственных потребностей субъекта, но учитывает интересы и права окружающих, которых информируют о его желаниях и представлениях, приглашают к конструктивному диалогу и сотрудничеству. Восприимчивость к убедительным аргументам позволяет избегать конфликтов, экономить силы и время, эффективно взаимодействовать, добиваться реализации собственных целей, . сохраняя хорошие отношения, и проч.

**9. Управленческая структура: понятия, факторы влияющие на нее**

Понятие управленческой структуры.

Термин «структура» пришел в русский язык из латинского и переводится как «строение», «порядок», «расположение», «связь».Структуру того или иного объекта можно рассматривать, во-первых, как определенный тип сочетания его отдельных частей, и, во-вторых, как упорядоченную совокупность связей между ними.

Масштабы и сложность управленческой структуры определяют следующие факторы.

Во-первых, общая структура организации, все подразделения которой должна иметь свой орган управления.

Во-вторых, ее размеры и набор видов деятельности. Чем они значительнее, тем, при прочих равных условиях, в ней больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, а поэтому сложнее управленческая структура.

В-третьих, норма управляемости, определяемая числом подчиненных, которым можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7—10, в том числе на высших этажах организации - 4-5, а на нижних при выполнении простых рам может достигать 20—30 и даже значительно больше.

В-четвертых, технологические факторы. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, когда не требуется постоянное присутствие человека, управленческая структура бывает более ростом, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций.

В-пятых, на структуру управления немалое влияние оказывают экономические факторы. При недостатке средств ее максимально упрощают, чтобы снизить непроизводительные расходы.

В-шестых, структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора-социальной структуры, психологических отношений между людьми, интересов отдельных групп.

В-седьмых, структура управления может определяться естественными факторами — географическими или природно-климатическими (территориальная разбросанность подразделений, оторванность от центрального руководства, экстремальные условия их деятельности).

В-восьмых, структура управления зависит от структуры самой организации. места, которое занимают в ее рамках те или иные подразделения, являющиеся объектами управления, характера их деятельности. Например, структура управления предприятиями будет, понятно, совсем не такой, как научными учреждениями.

**10. Коммуникационные каналы**

Коммуникационные каналы- это взаимодействие между элементами управленческой структуры. Их система может быть глобальной(охватывает всю организацию) и локальной.

Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется посредством коммуникационных каналов. Их система может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной., если относится только к одной ее части, например подразделению.

Осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная система является централизованной. Причем само это звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций преимущественно вертикального характера.

В то же время коммуникационная система может быть и полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, выполняющих функции «узлов» коммуникаций, или децентрализованной, когда большая их часть (обычно второстепенные) осуществляется напрямую.

Коммуникационные каналы различаются прежде всего техническими возможностями', пропускной способностью (реальным объемом и скоростью взаимодействия, которое может осуществляться с их помощью за единицу времени), частотой и масштабами возможных сбоев (например, долей потерь информации).

Другой характеристикой коммуникационных каналов является их направленность. Она может быть односторонней, когда коммуникация идет в одном направлении (воздействие, отчет о проделанной работе), или двусторонней, предполагающей взаимодействие (переговоры).

Коммуникационные каналы внутри организации могут быть официальными и неофициальными. Первые связывают между собой должности или подразделения, а вторые — субъектов управления как частных лиц.Если коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются вертикальными. По ним сверху вниз передаются, например, команды и инструкции, осуществляются вертикальная координация и регулирование деятельности нижестоящих звеньев управления. Снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе и рекомендации руководству. Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу элементы организации. Они обеспечивают наиболее эффективное решение их общих проблем за счет повышения оперативности взаимодействия. Каналы, связывающие элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры, могут быть названы диагональными. Обычно они предназначены для осуществления связей между участниками различного рода комитетов, комиссий, специальных групп.

**11. Изобразите схематично разновидности коммуникационных структур**

Упорядоченная совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует коммуникационную сеть, на конкретную конфигурацию которой влияет набор осуществляемых этими субъектами функций. В единстве с органами управления она образует общую управленческую структуру.

Коммуникационные сети могут быть одноуровневыми, обеспечивающими горизонтальное взаимодействие, и многоуровневыми, посредством которых осуществляются вертикальные контакты.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — линейная, называемая «змеей»

**Сеть типа** «змея»Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые сети обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Они существуют в нескольких вариантах.

Сеть типа «звезда» используется, например, тогда, когда число подчиненных центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей».

Сеть типа «звезда»

Такая сеть позволяет, например, субъекту А оперативно направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая сеть получила название «шпора».

Сеть типа «шпора»

Играя де-юре вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру (А).

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к нему, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальных каналами на одном или нескольких уровнях. Так, в структуре типа «палатка» допускается один уровень горизонтальных каналов.

Сеть типа «палатка»

В сети типа «дом» такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер.

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном.

Структура типа «круг». В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. Это помогает объединять людей, облегчает взаимодействие, обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

Там, где необходима координация исполнителей, она обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «колесо». В ней существует центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако он является не администратором, а общепризнанным лидером, ведущим за собой остальных.

**Сеть типа «колесо»**

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная сеть принимает вид «сот», представляющих собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» или «круга» .

**Сеть типа «соты»**

Такая структура предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции «соединительного звена». Процесс коммуникаций может здесь иметь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров.

В крупных современных организациях в виде замкнутой вертикальной цепочки сот построена система советов по совершенствованию управления, о которой мы будем говорить ниже.

**12. Изобразите схематично линейную и функциональную структуры управления**

Если в последней нет подразделений, а число работников, выполняющих несложные однородные функции, не превышает нормы управляемости, для нее характерен один уровень управления. Соответствующая структура управления является простой линейной (на предприятиях она получила название бесцеховой).

Принятие решений здесь полностью сосредоточено в руках одного лица (руководителя), который непосредственно направляет всю деятельность исполнителей и объединяет в своих руках полномочия.

Схема такой структуры приводится ниже .

**Простая линейная структура**

С ростом масштабов организации и углублением разделения труда в ней появляются подразделения. Управленческая структура усложняется, превращается из одноуровневой в двухуровневую (руководитель организации — руководитель подразделения).

Линейный характер связи между субъектами прослеживается здесь гораздо нагляднее, чем в предыдущем случае. Но полномочия первого лица остаются еще функционально не расчлененными, и на него в основном возлагается ответственность за направление и координацию текущей работы исполнителей. Такая управленческая структура получила название сложной линейной.

**Сложная** линейная **структура**

В целом линейные структуры имеют четко выраженные линии подчинения, предполагают прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий, на объект управления.

В таких структурах не предусмотрено использование специалистов (их функции выполняют руководители). В условиях отсутствия горизонтальных связей это приводит к чрезмерным информационным перегрузкам, увеличению сроков принятия и невысокой эффективности реализации решений.

Рост размеров и усложнение деятельности организаций привели к тому, что их подразделения стали группироваться по функциональному принципу, т. е. по основным направлениям деятельности (производство, сбыт, управление, финансы и проч.).

Ф. Тейлор, предложивший функциональную структуру управления, в рамках которой рабочий получал указания от 8 узкоспециализированных функциональных руководителей вместо бригадира и мастера.

На предприятиях такими лицами являются, например, главный инженер, главный технолог, главный бухгалтер и др. Они отдают производственным звеньям обязательные для выполнения задания, что в условиях глубокой специализации деятельности это должно обеспечить высокое качество принимаемых решений

**Функциональная структура управления**

Линейно-штабной структуры управления, суть ее состоит в том, что при линейных руководителях создается группа специалистов — так называемый аппарат (штаб). На уровне организации сотрудники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают их специфические задачи .

Работники аппарата обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями, объединенными под общим наименованием «штабные». Ими выполняются следующие функции:

* основные (анализ, оценка, планирование, контроль, решение кадровых вопросов и проч.);
* вспомогательные (сбор и хранение информации, техническое обеспечение  
  управленческой деятельности и т. п.);
* личное обслуживание руководства (эти задачи решает так называемый личный аппарат - секретари, консультанты и референты

**13. Изобразите схематично линейно-функциональную структуры управления**

Управленческие структуры, построенные на органическом сочетании и взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий, получили название линейно-функциональных.

Другой разновидностью линейно-функциональных структур являются матричные, имеющие в основе соответствующего типа организацию.

Выделяют следующие их разновидности.

I. Проектно-матричная предполагает, что исполнители проекта (подразделения или отдельные лица) находятся в прямом подчинении у руководителя, который осуществляет одновременно как линейные, так и функциональные полномочия

2. Функционально-матричная структура (классический вариант) предполагает, что исполнители действуют в рамках двойного подчинения . По отношению к ним руководитель временной проектной группы осуществляет функциональные полномочия, руководитель основного подразделения — линейные. Причем их компетенция при этом четко разграничена.

3. Матрично-штабная структура используется для руководства многофункциональными программами. В связи с большим объемом координационной работы в ней создается специальный штаб для анализа проектов, обеспечения линейного и функционального руководителей необходимой информацией, консультирования и др.

**14. Изобразите схематично дивизиональную структуру управления**

Управление крупными фирмами, состоящими из множества самостоятельных и полусамостоятельных подразделений, происходит с помощью дивизиональной структуры, основным звеном которой является отделение.

Отделение представляет собой обособленную группу предприятий, сбытовых организаций, исследовательских центров и т. п., работа которых подчинена достижению цели организации.

В США с 1950—1960-х гг. отделения стали получать статус центров прибыли, как правило, самостоятельных в юридическом и хозяйственном отношении. Они распоряжаются ресурсами, заключают коммерческие сделки, разрабатывают производственные программы для объединяемых хозяйственных единиц, управляют их текущей деятельностью (созданием и внедрением новой продукции, ее сбытом, подбором и расстановкой кадров, определением иен на отдельные товары), осуществляют финансовый контроль, содействуют развитию.

В то же время в стратегических вопросах их свобода ограничена. Они, например, не разрабатывают долгосрочные планы (лишь представляет необходимую для этого информацию), без согласования с высшим руководством осуществляют инвестиции лишь в ограниченных пределах, несут перед ним полную ответственность за результаты своей деятельности.

На базе отдельных предприятий с 1970-х гг. стали создаваться суботделения, осуществляющие управление производством и сбытом продукции ограниченной номенклатуры. Находясь ближе всех к потребителям, лучше зная спрос, они могут быстрее и эффективнее к нему приспособиться. Для этого они наделяются ограниченной хозяйственной самостоятельностью, получая статус центров издержек производства (его могут иметь также отдельные цехи и участки).

В свою очередь, в наиболее крупных фирмах, значительная часть деятельности которых осуществляется за рубежом, от 4 до 10 отделений объединяются в группы, называемые суперотделениями.

Суперотделения непосредственно подчиняются руководству корпорации и выступают как связующее звено между ним и отделениями.

Исходя из общефирменных интересов и стратегии они координируют и контролируют совместное использование отделениями научно-технического, производственного, финансового и другого потенциала в процессе разработки, производства, реализации и технического обслуживания продукции, осуществляют долгосрочное планирование и стимулирование НИР.

**15. Понятие трудового коллектива**

В соответствии со степенью сплоченности участников группы бывают: группа- объединение(стая) – временное объединение для решения конкретных разовых проблем.

В рамках коллектива возникают следующие типы отношений: дружеская кооперация ,взаимопомощь, дружеское соперничество, формальное сотрудничество, при фактическом нейтралитете, соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии, соперничество и негативное отношение к друг другу.

**16. Руководитель: функции, качество, типы**

Руководитель- лицо, направляющее, координирующие и контролирующее деятельность исполнителей, которые должны в обязанном порядке ему подчиняться и выполнять все его требования.

Суть работы сводиться к выполнению следующих функций:

-стратегическая;

-административная;

-инновационная;

-коммуникационная;

-социальная.

Руководитель сегодня: профессионал, организатор, начальник.

В разных ситуациях и на разных уровнях управления требуются разные руководители:

-руководители- предприниматели, лидеры в период создания и перестройки;

-руководитель- плановики и руководители- администраторы в период стабильного развития.

Типы руководителей:

-от уровня управленческой иерархии: высшего, среднего и низшего звена.(на руководителя низшего звена (60-75) процентов) ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Они одновременно и руководители и исполнители.

- от предпочтения того или иного способа взаимодействия с исполнителя:

* Ориентированных на производство- решают свои задачи с помощью организационно-административных мер;
* Ориентированных на подчиненных- делают упор на создание сплоченного коллектива, создание в нем благоприятного морально-психологического климата, практически не уделяя внимания организационной стороне дела.

**17. Построить управленческую решетку Блейка и Моутона**

Типы руководителей

* Ориентированных на производство- решают свои задачи с помощью организационно-административных мер;
* Ориентированных на подчиненных- делают упор на создание сплоченного коллектива, создание в нем благоприятного морально-психологического климата, практически не уделяя внимания организационной стороне дела.

В чистом виде каждый тип ориентирования встречается крайне редко. Английский ученый Блейк и Моутон отразили это в управленческой решетки.

**18. Подчиненные**

Все члены организации, кроме первого лица, являются подчиненными старшего по должности. Работников одного уровня, не зависящих друг от друга, называют коллегами

Руководитель и подчиненные формально одинаково включены в организацию как средство ее деятельности. В то же время руководитель имеет право устанавливать подчиненным нормы поведения, отдавать распоряжения, добиваться их реализации, контролировать результаты.

Таким образом, подчиненные следуют готовым нормам, а для руководителя нормы являются во многом результатом его деятельности.

Подчиненные обязаны добросовестно выполнять поручения, имеют право критиковать руководителя при необходимости и в установленном порядке обжаловать его действия.

Фигура подчиненного характеризуется:

* служебной зависимостью от руководителя;
* узким диапазоном выполняемых функций;
* тесной связью с первичным трудовым коллективом и преобладанием личностных форм взаимодействия при выполнении служебных обязанностей;
* значительной подверженностью влияния со стороны лиц, имеющих более высокую должность и авторитет.

С точки зрения особенностей взаимодействия с ними руководителя можно выделить:

* непосредственных подчиненных, с которыми тот контактирует без посредни  
  ков;
* прямых подчиненных, которые хотя и находятся в сфере его юрисдикции, нонепосредственно ему не подчиняются.

**19. Мотивация: понятия и виды**

Механизм, который побуждает людей к деятельности, получил название мотивация.

Он состоит:

-из механизма внешнего, целенаправленного, стимулирующего воздействия(побуждение и принуждение)

-из механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

**20. Основные стили руководства**

В реальной практике руководства несколько основных стиля руководства. Основные из них определяют как авторитарный (или автократический), демократический и либеральный.  
 В жизни трудно встретить представителей этих стилей в "чистом виде". Слишком сложна натура человека, чтобы его можно было подогнать под определенную мерку.

**Авторитарный** (директивный, диктаторский)стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

1) высокая вероятность ошибочных решений;

2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

4) неблагоприятный психологический климат обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Но у автократа есть и привлекательные черты. Люди этого типа зачастую обладают прямо-таки молниеносной реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности.

**Демократический** (коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решении контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой я членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.  
 Демократ не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит или ругает, свои указания формулирует четко и убедительно.

**Либерально-анархический** (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек», вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов менеджеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

**21. Управление конфликтами. Типы конфликтов**

Конфликт- отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей.

Типы конфликтов:

* Внутреличностный- может яв-ся ответом на рабочую нагрузку или перегрузку.
* Между личностью и группой- когда отдельное лицо занимает позицию, отличную от позиции группы.
* Межличностный- может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.
* Межгрупповой- между формальными и неформальными, между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами.