**Понятие менеджмента**

1. **О.В. Козлова** «управление – это целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства».

2. «Управление – это система связанных мероприятий, обеспечивающих направляющее, координирующее и стимулирующее воздействие общества на участников производства»

3. **В Большой Советской Энциклопедии**: «управление – это, прежде всего руководство», здесь же «руководство – см. управление».

4. «управление – сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, ускорения НТП и роста производительности труда, улучшения качества продукции»

5. «Управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности предприятия, направленных на достижение главной цели».

6. «Управление – сбор, целенаправленная переработка информации»

7. **И.А. Герчикава**: «менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенный целей фирм, действующих в рыночных условиях путем рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов».

8. **Ли-Якокка**: «Управление – это не что иное, как настраивание людей на труд».

9. **Э.А. Уткин**: «Менеджмент – это наука о рациональной организации и управлении фирмой, нацеленная на предпринимательский успех».

10**. Р. Веснин**: «Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человек, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники».

11. «Менеджмент – это искусство управления людьми, которое заключается в наиболее умелом и эффективном решении управленческих задач».

**Цели**

*Наиболее распространенные направления, по которым в организации устанавливаются цели:* – прибыльность, – положение на рынке, – производительность труда, – финансовые ресурсы, – мощности организации, – обновление технологии, – совершенствование управления человеческими ресурсами, работа с покупателями, оказание помощи обществу.

*Требования к целям*: – д.б. конкретными, измеримыми; – реальными, достижимыми; – гибкими; – признаваемыми в качестве личных целей; – проверяемыми; – совместимыми (не противоречащими друг другу).

**Развитие теории менеджмента**

Англичанин **Т. Гоббс** в 1651 г. написал, что основой мотивов человеческого поведения является стремление к власти. Англичанин **Адам Смит** в 1776 г. считал, что главной целью человека является стремление к обогащению и удовлетворение личных потребностей. **Ричард Аркрайт** впервые применил дифференцированную оплату труда. У истоков (начало XX века) **рационалистической школы менеджмента** (чаще называемой школой научного менеджмента, тейлоризмом) стоял американский ученый **Ф. Тейлор.** *Сущность теории*: разделение труда. Основные положения: 1. признание менеджмента самостоятельной сферой и видом деятельности, основной функцией которого становится рационализация производства; 2. расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные звенья и элементы и выявление диапазона затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществлять их нормирование; 3. планирование на основе норм рабочих заданий; 4. выполнение функций планирования специальными подразделениями, определяющими последовательность, время, сроки выполнения тех или иных работ; 5. увеличение производительности труда с помощью более высоких заработков; 6. подбор работников в соответствии с физиологическими и психологическими требованиями и их обучение.

Крупнейшими представителями рационалистической школы были **Френк** и **Лилиан Гилберт**. Изобрели *микрохронометр.* Основываясь на информации, полученной с помощью стоп-кадров, они измеряли рабочие операции с тем, чтобы устранить лишние непродуктивные движения и повысить эффективность работ на обычном оборудовании. **Г. Гант** разработал своеобразный *график*, на котором каждый рабочий мог видеть результаты своего труда и размер своего заработка за любое время. Он также разработал и внедрил *урочную систему заработной платы.*

**Школа административного (классического менеджмента)** Основоположник – франц. инженер **Анри Файоль.** А также **Г. Форд** (старший), **Г. Эмерсон**, **Л. Урвик**, **М. Вебер** и др. Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом и прежде всего *административными кадрами*.

А. Файоль впервые предложил *5 функций управления*: 1. предвидение; 2. планирование; 3. организация; 4. координация; 5. контроль (**Файоль не говорил о мотивации!**).

Он также разработал *принципы административного управления*: 1. разделение труда в аппарате управления; 2. власть (принцип авторитета); 3. дисциплина; 4. единство командования (единоначалие); 5. подчинение индивидуальных интересов общим; 6. равенство и справедливость; 7. устойчивость кадрового состава; 8. вознаграждение; 9. инициатива и корпоративный дух.

**Г. Эмерсон** выдвинул *12 принципов производительности труда*: 1. исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели; 2. здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин; 3. компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления; 4. дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении; 5. справедливо отношение к персоналу; 6. быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7. диспетчеризация; 8. нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов; 9. нормализация условий труда; 10. нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени; 11. письменные стандартные инструкции; 12. вознаграждение за производительность.

**Г. Форд** разработал непрерывно-поточную систему. Его *принципы организации производства и управления* могут быть сведены к следующим: 1. строго построенная по вертикали организация управления нескольких предприятий, управление всеми частями и этапами производства из одного центра; 2. постоянное совершенствование управления; 3. массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя и максимально прибыльное; 4. развитие стандартизации, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции; 5. конвейер с глубоким разделением труда.

**Л. Урвик** впервые разработал *принципы формирования аппарата управления* (формальной структуры): 1. соответствие людей структуре; 2. создание специального «генерального» штаба управления; 3. сопоставимость прав, обязанностей и ответственности; 4. диапазон контроля (норма управляемости); 5. специализация.

**М. Вебер** большое внимание уделял изучению лидерства, изучал бюрократическую структуру управления. 1. подчиненные и руководители должны иметь четкие правила и стандарты (должностные инструкции); 2. «социальные дистанции» между руководителем и подчиненными; 3. кадровая политика: передвижение кадров по вертикали или горизонтали является эффективным инструментом управления.

**Школа человеческих отношений**. Представители: **М.П. Фоллет**, **Р. Лайкерт**, **МакГрегор** (теория Х и У), **Э. Мейо** (основоположник школы)**, МакМурри, Крис Арджирис.** Представители этой школы пришли к выводу, что рост производительности труда зависит не только от организации труда и оплаты, но и от психологического и социального климата в коллективе, от улучшения условий труда, от предоставления свободы рабочим.

**М. Фоллет** большое внимание уделяла *делегированию полномочий*, а также *проблеме конфликтов* на предприятии и *стилю руководства*. **Лайкерт, МакГрегор, Арджирис** занимались поведением людей на работе.

С появлением ЭВМ, широким распространением кибернетики и математических методов возникла **количественная школа (экономико-математическая школа)** впервые в ней изучались модели. В ней изучали также формальную и неформальную структуру. Впервые начали изучать процесс принятия решений *(процессный подход),* межличностные отношения. *Внутри этой колы появилась* **новая,** занимались изучением применения технических средств, инструментальной математики, кибернетики и компьютеризации.

В последнее время большое внимание уделяется *ситуационным подходам*. Представители: А. Редин (США), Д. Миллер (герм.). Они выдвинули теорию «Три Д». Считают, что эффективность управления зависит от трех условий: 1. способность оценить ситуацию, 2. применить гибкий стиль руководства, 3. изменить ситуацию, если есть такая необходимость. Первые шаги в области научного управления сделали раньше Тейлора сотрудники Московского технического училища (сейчас МГТУ им. Баумана). Они разработали методику рациональности трудовых движений. В 1908 г. в России выходили сборники переводов зарубежных изданий по менеджменту. Инициаторы: горный инженер **Левенстрон**, и преподаватель артиллерийской академии **А. Пайхин.** В Петербуржском политехническом институте был прочитан курс «Организация заводского производства». **Богданов А.А., (Малиновский), А. Гастев, Н. Витке** занимались изучением организации управления. **Кирженцев** интересовался вопросами руководства трудовыми коллективами. **В.В. Куйбышев** впервые сказал, что коллективу надо дать самостоятельность. Разработал принципы хозяйственного расчета. Витке сформулировал совокупность требований к руководителю (умение подбирать персонал, четко распределять обязанность, координировать работу и контроль). Изучением системы управления занимался **Берталанфи**. Вместе работали **Винер, А. Берг, Н. Колмогоров, А. Глушков**, они занимались внедрением кибернетики, математики в систему управления. В конце 30-ых гг. в России **Л. Конторович** получил Ленинскую и Нобелевскую премию за открытие новой области прикладной математики (линейное программирование).

Таким образом, **основными направлениями развития менеджмента (основными подходами)** являются: *1. системный, 2. процессный, 3. ситуационный.*

**Функции управления**

**Функции управления** – это особый вид деятельности, относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки, они раскрывают сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления. Совокупность функций управления раскрывает содержание процесса управления во времени и пространстве.

Функции управления **1. А. Файоль** (см. выше); **2. Мескон**: 1. планирование; 2. организация; 3. мотивация; 4. контроль. **3. Байков**: 1. планирование; 2. организация; 3. координация; 4. стимулирование; 5. учет, анализ, контроль

**Планирование как основная функция управления**

Различают *стратегическое планирование и его реализации.* **СП** – это набор действий или же один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов коллектива в достижении ее общих целей (Б. Карлоф). Согласно *П. Лоранжу* процесс *СП является инструментом*, помогающим в принятии управленческих решений по следующим направлениям: *распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое продвижение.*

Главное решение при планировании – это выбор целей организации. Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – **Миссия –** детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

После установления миссии и целей руководство должно оценить внешнюю и внутреннюю среду. При анализе внешней среды необходимо ответить на **3 вопроса:** 1. где находимся в настоящее время (оценить финансы, маркетинг, производство, НТП и т.д.); 2. куда мы хотим двигаться; 3. как собираемся это делать.

*Угрозы и возможности* модно выделить в **7 областей**: – рыночные, – международные, – технологические, – экономические факторы, – конкурентные, – политические, – социальные.

Необходимо также проанализировать внутреннюю среду по 5 направлениям: маркетинг, финансы, производство, трудовые ресурсы и культура и образ (имидж) предприятия.

**Выбор стратегии.** 1. *ограниченный рост* (установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции), 2. *стратегия роста* (в динамически развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями), 3. *стратегия сокращения* (уровень ставится ниже достигнутого, ликвидация фирмы, отсечение лишнего, сокращение и переориентация), 4. *сочетание всех трех альтернатив*.

На стратегический выбор влияют следующие факторы: риск, знание прошлых стратегий, фактор времени, реакция на владельцев.

**При оценке стратегии** необходимо ответить на 5 вопросов: 1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации? 2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска? 3. обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии? 4. учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности? 5. является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

**Тактика** – конкретные краткосрочные стратегии (разрабатывают в развитие стратегии, на уровне среднего звена, на более короткий срок).

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений. **Процедуры** предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. **Правила** точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации (они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос).

**Организация как функция управления**

*Ч. Барнард*. **Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Обязательные требования: 1. наличие хотя бы 2-х человек, считающих себя частью этой группы, 2. наличие хотя бы одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы, 3. желание членов группы работать вместе для достижения этой цели (целей).

*Р. Веснин*. **Организация** – это группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

**Основным признаком организации** считается *наличие цели*, вторым – *обособленность организации* (замкнутость внутренних процессов), третий – осуществление *деятельности на основе саморегулирования*, четвертый – *наличие организационного центра* (аппарата управления), пятый – *организационная культура.*

**Законы организации**: 1. закон сохранения пропорциональности, 2. закон композиции, 3. закон самосохранения, 4. закон информированности, 5. закон онтогенеза, 6. закон специализации, универсализации, дифференциации.

**Организация и ее построение**

**Делегирование** означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. **Ответственность** представляет собой обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. *Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована!* **Полномочия** – совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. В организации выделяют несколько видов управленческих полномочий: распорядительные (линейные (скалярный процесс) и функциональные (косвенные связи)), рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

*Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент!*

**У. Ньюмен**. *5 причин нежелания руководителей делегировать полномочия:* заблуждение («я это сделаю лучше»), отсутствие способности руководить, отсутствие доверия к подчиненным, боязнь риска, отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

*Причины нежелания подчиненных принимать обязанности*: подчиненный считает, что удобней спросить у босса, что делать, чем самому решить проблему, подчиненный боится критики за совершенные ошибки, у подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для выполнения задания, у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, подчиненному не предлагается дополнительное вознаграждения.

**ОСУ**

Под **ОСУ** понимается состав управляющих органов или звеньев, порядок соподчиненности между различными подразделениями управления по вертикали и горизонтали, распределение прав и обязанностей между ними. **Решающим фактором является** *– разделение труда в сфере управления*.

ОСУ и ОС производства вместе образуют ОС предприятия.

Любая орг. структура состоит из **первичных групп** – это коллектив работников, у которого есть один руководитель, все остальные подчиненные. Органы по их положению различаются: вышестоящие, нижестоящие, равноправные.

**Связи между группами могут быть**: вертикальные, по подчинению (линейные и функциональные), горизонтальные. Линейные связи основаны на принципе единоначалия. В функциональной схеме общие решения руководителя конкретизируют главные функциональные специалисты организации (оказалась нежизнеспособной). Линейно-штабная система управления. Линейно-функциональная схема управления реализуется в 2-х формах – ограниченного функционализма и концентрированного руководства.

**Норма управляемости** – число подчиненных одному руководителю работников или число подчиненных органу управления нижестоящих органов.

1). 4 – 7 чел., когда выполняют разные функции, 2) 8 – 20 чел. – сходные функции, 3) 21 – 40 чел. – одинаковые функции.

**Критерии рациональной структуры управления**: 1. наименьшее число ступеней управления, 2. сосредоточение в каждой ступени всех необходимых функций управления, 3. четко очерченный круг функций, 4. отсутствие дублирования, 5. наименьшее число источников «приема» и «выхода» команд каждого звена управления.

**Принципы, используемые при формировании ОСУ**: принцип единства распорядительства и персональной ответственности, установления точных границ между линейными и функциональными руководителями, распространенности контроля, соответствия прав, обязанностей и ответственности должностного лица, гибкости и экономичности, принцип четкого функционального разграничения.

**Бюрократическая структура**

Создание теории бюрократии и соответствующей структуры предписывается **М. Веберу**, которую он сформулировал в 1900 г. **Бюрократическая структура характеризуется**: высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным признакам. Её еще называют *рациональной структурой.* **Недостатки:** из-за строгой стандартизации правил, норм, процедур теряет гибкость; нечеткая небыстрая реакция на изменение внешней среды.

**Департаментализация**

На базе бюрократии развивается **департаментализация** – это деление организации на отдельные блоки. Различают: функциональную, дивизиональную Д. **Функциональная Д.** – это деление организации на отдельные блоки по выполняемым функциям. «+»: стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование, улучшает координацию в функциональных областях. «–» отделы могут быть заинтересованы в реализации своих целей, чем общих (в связи с этим могут возникнуть конфликты), в большой организации цепь команд от руководителя до исполнителя становится слишком длинной, т.о. функциональную Д. целесообразно использовать в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции и действуют в стабильной обстановке. На тех предприятиях, где большая номенклатура выпускаемой продукции и предприятия работают в быстроменяющихся условиях внешней среды используется **дивизиональная Д.** – на её базе возникли 3 вида структур: *продуктовая структура* (по выпуску готовой продукции), *структура, ориентированная на потребителя*, *региональная, функциональная структура* (построенная по территориальному принципу).

Крис Арджерис предлагает **адаптивную гибкую структуру управления**. Наиболее распространенными являются **проектные организации –** это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников для осуществления какого-либо проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. **Матричная** – это вариант проектной организации, более сложная. Члены проектной группы имеют двойное подчинение, т.е. подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех отделов, в которых они постоянно работают. Основной недостаток – её сложность.

**Мотивация**

Американский ученый *Митчелл* дает формулировку: **Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности, для достижения своих целей и целей организации. *Лютенс* считает, что **мотивация** – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. ПОТРЕБНОСТИ – ПОБУЖДЕНИЕ – ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ. *О. Виханский*: **мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, придает этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние на поведение человека зависит от множества факторов: 1) **Потребности** – недостаток чего-л., может возникать осознанно и неосознанно, человек пытается освободиться от потребности, удовлетворяя её, либо откладывая на другое время. 2) **Мотивы**: *первичные* – врожденные и имеют физиологические корни, *общие* – находятся между первичными и вторичными (любопытство, желание манипулировать, привязанность), *вторичные* – самые значимые, приобретенные, например: а) потребность в достижениях (действовать лучше конкурентов, решать сложные задачи, достигать поставленной цели), б) потребность в безопасности (гарантированная работа, защита от потери доходов, защита от травм), в) потребность в принадлежности (быть любимым людьми, работать с людьми, которые настроены дружески, г) мотив статуса, престижа, д) мотив власти (Альфред Адлер). По мнению М. Альберта основной формой мотивирования является вознаграждение. **Вознаграждение** – это то, что человек считает для себя ценным в данный момент. Вознаграждение может быть внутренним и внешним.

Различают **содержательные** (пытаются определить, что же все таки конкретно стимулирует людей к труду) и **процессуальные теории мотивации.**

*Содержательные теории****:***

1. *Теория иерархии потребностей Маслоу,* предложил разделение потребностей человека на 5 основных категорий: – 1. физиологические потребности, 2. потребность в безопасности (*первичные потребности*); 3. социальные потребности (потребности принадлежности и причастности), 4. потребность в признании (уважении), 5. самовыражение (*вторичные*). Эта теория не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей (движение идет снизу вверх).
2. *теория Альдерфера:* объединяет потребности человека в отдельные группы – потребности существования, связи, роста (движение идет в обе стороны)
3. *Содержательная теория Д. МакКлелланда,* он считал, что человеку присущи 3 потребности: 1. власти, 2. успеха, 3. причастности.
4. *в 60-ых гг. возникла 3-ая теория Ф. Герцберга, теория, основанная на потребности.* 2 группы факторов: 1. *гигиенические факторы* – политика фирмы или администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения и отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой, 2. *факторы мотивации* (мотиваторы) – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, возможность творческого и делового роста.

*Процессуальные теории* мотивацию рассматривает в другом аспекте, не оспаривает существование потребностей, но считает, что на поведение человека действуют не только потребности. Существует:

1. *теория ожидания (В. Врум, Курт Левин, Эдуард Толмен)* человек должен надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению. При анализе эта теория подчеркивает важность 3-х взаимосвязей: 1. затраты труда – результаты, 2. результаты – вознаграждение, 3. удовлетворенность (валентность).
2. *теория справедливости (теория равенства). Основатель – Стейси Адамс.* Когда люди считают, что им недоплачивают, то они начинают работать хуже, если переплачивают, то интенсивность стремятся поддерживать на прежнем уровне.
3. *теория Портера – Лоулера* формирует 5 элементов: 1. затраченные усилия, 2. восприятие, 3. полученные результаты, 4. вознаграждение, 5. степень удовлетворения. Пришли к выводу, что результативный труд ведет к удовлетворению и очевидным способом вознаграждения являются деньги.

**Контроль**

**Контроль** – это процесс обеспечение достижения организацией своих целей (Питер Друкер). **Основная функция контроля** – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

**Основные свойства контроля**: 1. стратегическая направленность, 2. соответствие делу, 3. ориентация на результаты, 4. своевременность контроля, 5. гибкость контроля, 6. простота контроля, 7. экономичность контроля.

**Виды контроля**: 1. предварительный, 2. текущий, 3. заключительный. *Предварительный контроль* применяется по отношению к трудовым, к материальным, к финансовым ресурсам. *Текущий контроль* проводится в ходе выполнения работ. Для эффективного выполнения необходима своевременная информация. *Заключительный контроль* – проводится после того, как работа выполнена. Решает 2 функции: 1. способствует мотивации в соответствии с достигнутыми результатами, 2. дает руководству информацию необходимую для планирования в случае, если аналогичную работу предполагается проводить в будущем.

**Процесс контроля**: процедуры контроля содержат 3 этапа: 1. выработка стандартов и критериев, 2. сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, 3. принятие необходимых, корректирующих действий. **Стандарты** – это конкретные цели, которые поддаются измерению, характеризуются наличием временных рамок.

*3 линии поведения*: – ничего не предпринимать, – устранить отклонение, – изменить стандарты.

**Поведенческие аспекты контроля:** 1. поведение, ориентированное на контроль, говорит о том, что сотрудник выполняет ту работу хорошо, которая регулярно контролируется, 2. выдавать руководству непригодную информацию

**Рекомендации по проведению эффективного контроля:** 1. установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками, 2. установление двустороннего общения, 3. избегание чрезмерного контроля, 4. установление жестких, но достижимых стандартов, 5. вознаграждение за достижение стандарта.

**Групповая динамика**

По определению *Марвина Шоу* **группа** – это 2-а лица или более, которые взаимодействуют друг с другом т.о., что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Различают: формальные и неформальные группы.

**Формальная группа** – группа, которая создается по воле руководителя и оформляется нормативными документами. Существует 3 основных типа формальных групп: 1. группа руководителя (командная), 2. рабочая (целевая) группа, 3. комитеты – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Здесь всегда групповое принятие решений. Существует 2 основных типа комитетов: *специальные* – временные, *постоянные* (совет директоров, ревизионные, финансовые комиссии, комиссии по выявлению стратегий). *Управление с помощью комитетов будет предпочтительным в следующих случаях:* 1) когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, комитет здесь – консультативный орган, 2) когда принимаемое решение не популярное в организации, комитет поможет снизить недовольство в коллективе, 3) когда есть необходимость координировать работу разных подразделений организации, 4) когда нежелательно сосредотачивать всю власть в руках одного человека. Недостатки: 1) отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета, 2) неправильно определенная численность комитета, оптимальная численность от 5 до 7 человек, 3) потери времени, 4) замедление принятия и выполнения решений, 5) компромисс порождает посредственность, 6) чрезмерные затраты, 7) единомыслие.

**Неформальные группы** состоят из *неформальных организаций* – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Возникают на основе общих хобби, интересов, симпатий. **Группы могут быть** маленькими и большими (до 10 человек), положительными и отрицательными, открытыми и закрытыми, интересными и нет, могут быть смешанными по полу, могут быть активными и пассивными.

*Причины вступления в неформальные группы*: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, общение, симпатия.

*Характеристика неформальных организаций:* 1. социальный контроль (установление норм поведения), 2. сопротивление переменам, 3. неформальные лидеры, помогают группе в достижении её цели, поддерживают и укрепляют существование данной группе. Неформальные группы могут помочь формальной организации следующим образом: 1. признать существование неформальных групп, работать с ними и не угрожать существованию, 2. выслушать мнение членов и лидеров неформальных групп при решении проблем, 3. чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, необходимо подключить их к принятию решений, 4. быстро выдавать информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

**Эффективность работы любой группы зависит от следующих факторов**: 1) размер группы (5–6 чел. оптимально), 2) состав группы, 3) групповые нормы, 4) сплоченность группы, 5) групповое единомыслие, 6) конфликтность, 7) статус членов группы: определяется рядом факторов (старшинством в должностной иерархии, названием должности, расположением кабинета, образование, талантом, информированностью, накопленным опытом), 8) роли членов группы: целевые (инициаторы идей), поддерживающие (поощряют, хвалят, голосуют).

**Лидерство в менеджменте**

**Д. МакГрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, Блейк, Моутон, Фидлер, Митчелл и Хаус, П. Херси, К. Бланшард, В. Врум, Ф. Йетон, К. Арджирис**.

**Лидерство** – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать, для достижения целей. Ученые выделили *3 подхода* к определению значимых факторов эффективного лидерства:

**1) П*одход с позиции личных качеств (теория «великих людей»)*** (Ф. Тейлор, М. Фоллет, Г. Эммерсон, А. Файоль). 70-ые гг. XX в. Каждый руководитель должен обладать определенными качествами, которые можно воспитать: 1) уровень интеллекта и знаний, 2) впечатляющая внешность, 3) честность и здравый смысл, 4) инициативность, 5) социальное и экономическое образование, 6) высокая степень уверенности в себе.

**Для того, чтобы выдвинуться в неофициальные лидеры необходимо обладать**: 1) высоким уровнем инициативы и активности, 2) иметь опыт и навыки организаторской деятельности, 3) быть заинтересованным в достижении групповых целей, 4) быть информированным о делах группы, 5) обладать достаточной общительностью и личной привлекательностью. Лидеры обладают следующими функциями: экспертно-консультативная, представительная, коммуникативная, посредническая, эталонная, санкциональная, воспитательная, организационная.

***2) Поведенческий подход*** – этот подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно этого подхода эффективность определяется не личными качествами, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

**Стиль руководства** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние.

По мнению Д. МакГрегора существуют: \*) *авторитарный (автократический, распорядительный, директивный)*, сосредоточен на работе; \*) *либеральный* (сосредоточенный на человеке). Он выдвинул теорию «Х» и теорию «У».

*По теории «Х»* люди изначально не любят работать, что заставить, необходимо принуждать, контролировать.

Согласно *теории «У»* труд – это процесс естественный, если условия труда благоприятные, то люди берут на себя ответственность. Во-вторых, если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. **Автократ** – навязывает свою волю, может угрожать, иногда вместо угроз использует вознаграждение («благосклонный автократ»). **Демократ** – избегает навязывать свою волю подчиненным, этот стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий.

*К. Левин* проводил исследования по изучению **либерального стиля руководства**, назвал его *попустительским, невмешивающимся стилем* (подчиненным дается полная свобода в определении своих целей и контроля за своей работой). Левин обнаружил, что авторитарным руководством добиваются большего объема работы, но в работе меньше дружелюбия, большая тревога, агрессивность, зависимое покорное поведение.

*Р. Лайкерт, М. Фокс, М. Мюллер* разработали альтернативную систему сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда. Они рассматривали 2 крайности стиля руководства и сделали вывод, что стиль неизменно будет ориентирован либо на человека, либо на работу.

**4 системы стилей руководства**:

1) *эксплуататорско-авторитарная* (руководитель автократ), 2) *благосклонно-авторитарная система* (частично разрешают подчиненным участвовать в принятии решений, мотивация может являться элементом наказания (**штрафы**), 3) *консультативно-демократическая* (важные решения принимаются наверху, оперативные – подчиненными), 4) *основанная на участии* (руководители полностью доверяют подчиненным, решения децентрализованы).

*Блейк и Моутон,* построили решетку, которая включала 5 стилей руководства.

***3) Ситуационный подход к лидерству*** ученые пытаются определить, какие личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям.

**4 ситуационные модели руководства:**

*1) Модель Фидлера*. 3 фактора, влияющих на поведение руководителя – 1) отношения между руководителями и подчиненными, 2) структура задачи, 3) должностные полномочия (это объем законной власти).

*2) «Путь – Цель» Митчала и Хауса.* Хаус считает, что ан подчиненных можно влиять, увеличивая им личную выгоду. Митчал и Хаус считают, что можно влиять на подчиненных с помощью следующих мер: \*) разъяснение того, что ожидается от подчиненного, \*) оказание поддержки наставничеством, \*) направление усилий подчиненных на достижение целей, \*) удовлетворение потребности подчиненного, когда цель достигнута.

Они выдвинули 2 стиля: 1. стиль поощряющий участие, 2. стиль, ориентированный на достижение целей (постановка жестких целей, требующих полной отдачи).

*3) Теория жизненного цикла* (*Поль Херси, Кен Бланшард*). По их мнению, самые эффективные стили лидерства зависят от **«зрелости»** исполнителей. **Зрелость** является непостоянным качеством личности и означает *способность нести ответственность за свое поведение*. Зрелость зависит от ситуации, т.е. в зависимости от выполняемой работы.

***Херси* предлагает 4 стиля**: 1. *«давать указания»* (годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, т.е. подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу); 2*. «продавать»* (подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, т. к. обладают средним уровнем зрелости; 3. *стиль лидерства, ориентированный на принятие решений –* характеризуется умеренно высокой степенью зрелости, подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания; *4. характеризуется высокой степенью зрелости* – подчиненные могут и хотят нести ответственность.

*4) Модель принятия решения по В. Врум, Ф Йеттон.* 5 стилей руководства в зависимости от того, в какой степени подчиненному разрешают участвовать в принятии решений: 1. руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, 2. руководитель получает информацию от подчиненных, затем сам решает проблему; 3. руководитель излагает проблему подчиненным, индивидуально выслушивает их идеи, а затем сам принимает решение. 4. руководитель излагает группе подчиненных проблему, весь коллектив выслушивает все идеи и предложения, руководитель принимает решение, которое отражает или не отражает влияние подчиненных. 5. руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе находит альтернативы, пытаются достичь консенсуса, не навязывает свое мнение и принимает решение, которое сочтет приемлемым группа.

**Власть и влияние**

**Власть** – возможность влиять на поведение других. **Влияние** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого (Френч). *Руководитель использует власть через:* приказы, распоряжения, указания, советы, пожелания, наказания, поощрения. **Не существует абсолютной власти, никто не может влиять во всех случаях!!!** Подчиненные имеют власть над руководителями. Это проявляется тогда, когда ему дают информацию или при совместном принятии управленческих решений.

**Френч и Ревин предложили 7 форм власти:** 1) власть, основанная на принуждении (власть через страх), 2) власть, основанная на вознаграждении, 3) законная власть (власть через традиции), самый распространенный инструмент власти, обладает преимуществом – *безличность*, 4) эталонная власть (власть примера), *харизматическая власть* (обмен энергией, внушительная внешность, независимость характера, хорошие риторические способности, восприятие восхищений своей личностью, достойные и уверенные манеры держаться), 5) власть эксперта, 6) власть через убеждения.

***Главное:*** *Руководитель должен быть глубоко убежден в том, в чем собирается убедить других!!!*

**Приемы убеждения:** 1. необходимо использовать примеры, образцы, факты; 2. необходимо вводить доводы, существенные для слушателя, 3. необходимо стремиться к упорядоченности, 4. если излагается несколько вариантов, то защищаемый должен быть изложен последним, 5. очень важны в разъяснениях вступительная и заключительная часть, 6. в ходе убеждения важно стремиться к тому, чтобы вызвать или доброжелательное отношение или хотя бы примирительное, нельзя говорить «вы должны», «вы обязаны», 6. процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, 7. важное значение имеет внешность самого убеждающего, манеры, голос.

**Роль информации в процессе управления**

**Информация классифицируется**: 1) по подсистемам управления (экономическая, организационная, техническая, социальная; 2) по источникам (внешняя, внутренняя); 3) по системам переработки (первичная, производная); 4) по характеру (статистическая, финансовая, бухгалтерская); 5) по времени действия (постоянная, нормативная, оперативная(переменная); 6) по роли информации в процессе управления (отчетная, статистическая, плановая, контрольная); 7) по форме передачи (аудиоинформация, аудиовизуальная, цифровая, буквенная, кодированная); 8) по возможности использования (полезная, избыточная, ложная).

**Требования, предъявляемые к информации:** 1) количество и качество; 2) ценность и полезность информации, 3) полнота информации, на нее влияют следующие барьеры: исторический, географический, политический, режимный, экономический, ведомственный, резонансный, терминологический, языковой; 4) актуальность; 5) своевременность; 6) правдивость, достоверность, надежность; 7) старение и нагрузка; 8) плотность информации; 9) содержательность и доступность; 10) четкость и ясность изложения информации.

**Важное значение приобретает гласность информации.**

**Интрига** – намеренное нечестное запутывание людей путем предоставления ложной информации. **Возникает**: 1) сотрудник хочет ощущать свою значимость, 2) многие хотят подчеркнуть свою важность тем, что обладают информацией неизвестной никому; 3) интриган способен придержать в данный момент нужную информацию и выдавать ее дозами.

Из-за недостатка информации возникают **слухи.** Есть темы, о которых сотрудники хотят получить исчерпывающую информацию: 1). Перспектива сохранения рабочих мест; 2) персональная перестановка в аппарате управления; 3) перспективы развития предприятия, 4) изменение зарплаты.

**Решения, принимаемые в процессе управления**

Конечным продуктом управленческой деятельности являются **управленческие решения**. **Этапы:** 1. подготовка, 2. принятие, 3. реализация решения. **Оперограмма**: 1. обоснование проблемы, 2. изучение ресурсов, 3. разработка вариантов решения, 4. принятие и реализация управленческих решений.

Различают *запрограммированные* (связаны с инновациями) и *незапрограммированные* решения. Результат: *правильные* – отвечают поставленной цели или задаче и *оптимальные* решения – расчетные решения. При принятии решения применяются следующие математические средства: – теория эффективности, – теория игр, – теория массового обслуживания, – теория статистических испытаний, – последственный анализ, – сетевое планирование (все эти методы получили название методов исследования операции (экономико-математические методы). Еще выделяют *стереотипные* (шаблонные) решения, а также *интуитивные* и *импульсивные.*

В области принятия решения ученые выделили 4-е роли руководителя: 1) руководитель как предприниматель, 2) распределитель ресурсов, 3) специалист по исправлению нарушений в работе, 4) специалист по достижению соглашений.

**Решения** *по мнению Мескона* – это выбор альтернативы*.* К управленческим решениям относится **10 требований** (В. Абчук): 1) всесторонняя обоснованность, 2) компетентность; 3) правомерность, правомочность; 4) директивность и общая обязательность; 5) комплексность; 6) своевременность; 7) согласованность с ранее принятыми решениями; 8) результативность; 9) логическая непротиворечивость; 10) четкость и ясность изложения.

Различают: *единоличные* и *коллективные* (групповые) решения. «+» коллективных: менее субъективны, дают возможность разработать больше вариантов решений, можно всесторонне изучить и выбрать наилучший. «–»: больше затрат, требуется больше времени. *Коллективные решения не всегда правильны!*

**Основные факторы, влияющие на решения**: *1. информационное ограничение*, *2. стресс*: информационные перегрузки, помехи (нехватка времени, противодействие, реактивные сопротивления, угрозы). Реакции в стрессе: 1. реакция мобилизации, 2. реакция расстройства, 3. реакция деформации.

*3. неопределенность* (порождается неосведомленностью, случайностью, противодействием), *4. риск*, *5. время при принятии решения.*

**Риск** – это действие на удачу в надежде на счастливый исход.

**Руководитель в системе управления**

**Требования, предъявляемые к руководителю**: 1. деловая компетентность, 2. наличие специальных знаний, умение их применять, 3. организованность, 4. выдержанность, 5. твердость и настойчивость, 6. ответственность, 7. инициатива и самостоятельность, 8. воля и решительность, 9. смелость, 10. социальная активность, 11. хорошая работоспособность, 12. умение направлять действия других, 13. хорошая память, 14. конкретное гибкое мышление, 15. эмоциональная зрелость, 16. коммуникабельность, 17. доброжелательность, 18. авторитет – общепризнанное, заслуженное доверие у начальства, коллег, подчиненных. – официальный (дается должностью), – реальный, – ложный (пиарство).

**Этика** – нравственные нормы поведения. 1) демократичность руководителя, 2) требовательность и принципиальность, 3) тактичность, вежливость, выдержанность, заботливость, внимательность – повышают авторитет руководителя. 4) скромность и простота.

**Основные этапы управления ресурсами**

**3 этапа**: 1) оценка наличных ресурсов, 2) оценка будущих потребностей, 3) удовлетворение будущих потребностей. *Существует несколько методов анализа:* 1). *Фотография рабочего дня*, 2) *сбор информации посредством собеседования* с работником или его руководством, 3) *по вопроснику*, работник делает описание работы и требования к ней, 4) *набор* (создание необходимого резерва), объем по набору определяется разницей между наличием и будущей потребностью. Набор ведется из внешних и внутренних источников (продвижение по службе). 5) *отбор наиболее подходящих кандидатов*, 3 метода отбора: – испытание, – собеседование, – использование центров оценки, 6) *определение заработной платы и льгот*, 7) *профориентация и адаптация*, 8) *подготовка кадров* (обучение), требуется в 3 случаях: когда человек поступает на работу, когда сотрудника назначают на новую должность, когда аттестация показывает, что у работника недостает знаний и навыков для выполнения данной работы. Для эффективного обучения необходимо: мотивация, благоприятный психологический климат, способствующий обучению, хорошая обратная связь. 9) *оценка результатов деятельности* служит трем целям: административной (принятие решений по повышению, перемещению, понижению, увольнению), информационной, мотивационной. 10) П*овышение, понижение, перевод, увольнение*, *11) Подготовка руководящих кадров*.

**Порядок проведения аттестации**

1) Приказ за 2 мес. (список, проходящих аттестацию, график); 2) Документальное оформление (отдел кадров); 3) Отчет на рабочем месте; 4) Пишут на Вас характеристику; 5) Выступление; 6) Составление акта (7 направлений: соответствие занимаемой должности, не соответствие, требуется повторная аттестация, требуется повышение квалификации, подлежит повышению по службе и т.д.)

**Методы социологических исследований**

1) Анкетирование, сбор информации с помощью опросных листов, 2) Интервьюирование, 3) Опрос, 4) Наблюдение сплошное и выборочное и самонаблюдение, м.б. долгосрочным, единовременным, периодическим. 5) Изучение документов, например, листок по учету кадров, автобиография, приказы. 6) социологический эксперимент.

**Теория управления стрессами**

**Причины стрессов**: *1) связанные с работой или деятельностью организации* (перегрузка, недогрузка, конфликт ролей – противоречивые требования к работнику, неопределенность ролей, неинтересная работа, плохие физические условия труда), *2) - // - с событиями личной жизни* (смерть близких, развод, вступление в брак, увольнение с работы, уход ан пенсию, сексуальные затруднения).

Управление стрессами: 1) Необходимо разработать систему приоритетов в своей работе, 2) научить руководителя уважать ваши приоритеты, 3) научится сказать нет, кода уже невозможно взять дополнительную работу, 4) не конфликтовать с кем бы то ни было без причин. 5) обсудите чувство скуки и отсутствие интереса к работе со своим руководителем, 6) найдите время для «отключения» и отдыха, уходите на время из кабинета для смены обстановки.

**Конфликт**

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными личностями и целыми группами). Конфликт может быть: функциональный (может вести к росту эффективности деятельности компании), дисфункциональный. Различают *экономические, политические, религиозные и психологические конфликты.* **В организациях существует 4 типа конфликтов**: 1) *Внутриличностный конфликт,* ролевой, когда к работнику предъявляются разные требования, приводит к стрессу; 2) *Межличностный* проявляется при общении, возникают барьеры темперамента*;* 3) *Между личностью и группой* часто между руководителем и подчиненными*; 4) Межгрупповой.*

**Причины конфликтов**: 1) ограниченность ресурсов, которые надо делить, 2) взаимозависимость заданий, 3) различие в целях, 4) различие в ценностях, 5) различие в манере поведения, 6) различие в уровне образования, 7) неудовлетворительные коммуникации.

**Управление конфликтной ситуацией**: 1. структурные методы (относят разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, использование системы вознаграждения), 2. межличностные методы. Существует 5 межличностных разрешений конфликтов: \*) уклонение, \*) сглаживание, \*) принуждение, \*) компромисс, \*) разрешение конфликта.

**Управление изменениями**

**Необходимость изменения вызваны факторами**: 1. изменение внешней среды, внутренней среды, связанные с реструктуризацией. Особенно болезненно проходят изменения в ОСУ.

Ключевое звено в любом изменении – это руководитель. Выделяют 4 типа: 1. прагматик (желательный тип): аналитик-конструктор (идеал), технолог-организатор; 2) романтик (нежелательный тип): фантазер, великий комбинатор, и второй тип – желающие изменить, но не знающие как это сделать.

На практике оценивается: 1. как проводится изменение, 2. каковы результаты на данный момент.

**3 вида результатов в романтическом подходе**: 1) хотели как лучше, а получилось как всегда; 2) хотели не хуже чем вчера, а получилось чуть лучше, когда было очень плохо; 3) хотели как думали и обещали, а получилось как сделали.

Прагматики – мало обещают, но много делают. Принципы: а) если хочешь, чтобы люди верили в твои способности меньше обещай, но больше делай; б) нет неосуществимых изменений; в) жизнь изменчива, значит надо реально оценивать ситуацию.

**Преодоление сопротивлений переменам** сгруппированы причины в 3 группы: 1) неопределенность, 2) ощущение, что перемены приведут к личным потерям, 3) убеждение, что изменение не является для организации необходимым или желательным.

**Отношение персонала к изменениям**: 1) сторонники изменений, 2) «буферная» группа, 3) противники изменений. Далее руководитель должен ответить: 1) чем привлекают изменения сторонников, 2) почему часть сторонников не уверены и относятся осторожно. 3) чем мотивируют свое сопротивление противники. Получив ответы можно определить тактику.

**Для эффективного проведения необходимо**: 1) открытое обсуждение необходимости перемен, 2) привлечение подчиненных к принятию решений, 3) поддержка, 4) переговоры, 5) манипулирование, выборочное использование информации, 6) принуждение, угроза.

**Лэрри Грейнер, управление изменениями:** 1) давление и побуждение, 2) посредничество и переориентация внимания, 3) диагностика и осознание, 4) нахождение нового решения, 5) эксперимент и выявление, 6) нахождение нового решения.

**Коммуникации**

Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия. **Коммуникация** – это обмен информацией между людьми. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи – как неформальная информационная система.

**Основными элементами** коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель. **Этапы процесса** – разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

*Что мешает эффективному обмену информацией:* шум в информационной системе, различия в восприятии, семантические расхождения, невербальные сигналы, плохая обратная связь и неумение слушать, фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети, неудовлетворительная структура организации.

*Обмен информацией в организации можно улучшить,* создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информационного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.