**1.** Различают следующие виды управления:

-управление в технической системе (в неживой природе), к нему относится управление техническими средствами, производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин и изучается в основном техническими дисциплинами;

-управление процессами, протекающими в живой природе и связанная с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами и занимается преимущественно естественной наукой;

-управление в социальных системах (управление людьми).

Управление с точки зрения философии - это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которые обеспечивает сохранение их структуры и поддерживает определенный режим деятельности;

с точки зрения экономических понятий – это процесс распределения, движения ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному плану с непрерывным контролем результатов.

Менеджмент – это совокупность методов, принципов, средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их деятельности.

1) одни считают, что менеджмент - это профессия ориентирована на практическое использование. 2) менеджмент - это процесс достижения целей организации с помощью других людей. 3) третьи считают, что менеджмент - процесс принятия рациональных решений.

Общие принципы менеджмента: целеустремленность, учет, иерархичность, взаимозависимость, динамическое равновесие, экономичность, активизация, системность, единовластие.

**2.** Менеджер - это человек, который занимает постоянную управляющую должность и наделенный полномочиями и принимает решение по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Директор, руководитель группы, начальник, заведующий т.д. - все эти слова обозначают должности. Люди, занимающие эти должности могут быть объединены общим понятием «менеджер», поскольку можно определить следующие общие для них признаки деятельности: менеджер руководит работой одного или нескольких сотрудников; менеджер управляет частью или всей организацией в которой он работает; менеджер получает определенные полномочия и принимает в пределах этих полномочий решения, которые будут иметь последствия для других сотрудников.

В зависимости от того, сколькими компонентами организации управляет менеджер различают три уровня менеджмента:

1.Высший. К высшему уровню относится небольшая группа основных руководителей организации. Это президент (директор), вице-президенты (заместители), главный исполнительный директор.

2.Средний.Средний уровень менеджмента является ответственным за разработку и реализацию оперативных планов и процедур внедрения тех решений, которые приняты высшим руководством организации.

3.Нижний. Менеджеры низшего уровня управляют и координируют деятельность операционных исполнителей. К этой категории частности относятся руководители секторов, групп, мастера, бригадиры и т.д.

Роли, которые выполняют менеджеры: Межличностные: - главный руководитель; лидер; связующее звено. Информационные роли: тот, кто принимает информацию, тот, кто распределяет информацию; представитель. Роли, связанные с принятием решений: предприниматель, тот, кто ликвидирует нарушения; тот, кто распределяет ресурсы, тот, кто ведет переговоры.

**3.**Периодизация развития менеджмента:

1) Школа научного управления (1885-1920 гг.);

2) Школа «фордизма» (1899-1945 гг.);

3)Классическая (административная) школа управления (1920-1950гг.);

4) Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.);

5) Школа поведенческих наук (с 1950 г. до сегодняшнего дня);

6)Новые школы управления ( с 60х г. 20 ст. и до сегодняшний день).

В основе школы научного управления работы Ф. Тейлора , Ф.Гилбрейта и Л. Гилбрейт и др. Они занимались исследованием на уровне организации, производством производственного менеджмента. Они занимались наблюдениями, замерами и анализом операций ручного труда, стимулированием трудовой активности, нормированием труда и т.д. Благодаря концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной отраслью научных исследований. В работах «Управление фабрикой» и «Принципы научного менеджмента» Ф. Тейлор разработал комплекс методов научной организации труда, которые базировались на принципах хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Г. Форд разработал теорию, в основу которой положил идею поточно-массового производства. Систему управления, основанную на этой теории, были названы «террором машины». Г. Форд сформировал механизмы четкого контроля и планирования, эффективного мотивирования, конвейерной сборки, непрерывных технологических процессов, инновационного развития, активного администрирования.

Представители классической школы (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Ч. Бернард) пытались выделить общие характеристики и закономерности управления организацией. Целью их исследований было выделение «универсальных принципов» управления, следуя которым организация достигать успеха. Самые четкие принципы сформулировал А. Файоль. А. Файоль разделил процесс управления на 5 основных функций: планирование, организации, распорядительство, координирование и контроль. На основе его разработок в 20-х годах XX в. было сформулировано понятие «организационная структура управления предприятием» (система взаимосвязей, непрерывных взаимосвязанных действий - функций менеджмента).

Представители школы человеческих отношений рекомендовали осуществлять управление людьми путем воздействия непосредственных руководителей на подчиненных, консультаций с работниками, обеспечение широких возможностей общения на работе. Они исходили из того, что внимательное отношение к людям значительно повышает производительность труда.

Основу школы поведенческих отношений составляют методы налаживания межличностных отношений, повышения эффективности человеческих ресурсов, формирование коллективов за психологической совместимостью и т.п.

Основой новых школ управления является мотиватика, кибернетика, теория вероятности, статистика, компьютерные технологии, математические методы и т.д. Предметом изучения является модель ситуации, основными принципами: управление как логический процесс, интеграция математики и субъективных решений менеджеров, формализация управленческих функций.

**4.** В основе школы научного управления работы Ф. Тейлора , Ф.Гилбрейта и Л. Гилбрейт и др. Они занимались исследованием на уровне организации, производством производственного менеджмента. Они занимались наблюдениями, замерами и анализом операций ручного труда, стимулированием трудовой активности, нормированием труда и т.д. Благодаря концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной отраслью научных исследований. В работах «Управление фабрикой» и «Принципы научного менеджмента» Принципы научного управления Ф. Тейлора: разделение труда, измерения труда, задачи, программы стимулирования, труд как индивидуальная деятельность, мотивация, роль менеджмента, игнорирование профсоюзов. Ключевые идеи научного управления: научные методы анализа работы для определения лучших (рациональных) путей изготовления продукции; акцент на задачах отбора, обучение работников; зарождения кооперации между рабочими и менеджерами.

**5.** Представители классической школы А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Ч. Бернард пытались выделить общие характеристики и закономерности управления организацией. Целью их исследований было выделение «универсальных принципов» управления, следуя которым организация достигать успеха. Самые четкие принципы сформулировал А. Файоль. А. Файоль разделил процесс управления на 5 основных функций: планирование, организации, распорядительство, координирование и контроль. На основе его разработок в 20-х годах XX в. было сформулировано понятие «организационная структура управления предприятием» (система взаимосвязей, непрерывных взаимосвязанных действий - функций менеджмента).

Принципы А. Файоля: разделение труда; дисциплина, порядок; полномочия и ответственность; единовластия; единство направления деятельности; подчинения личных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия управления; справедливость; стабильность рабочего места; инициатива; корпоративный дух. Этой школой было впервые разработана обоснованные теоретические основы менеджмента и определены приоритетную роль менеджера как руководителя и организатора. Ключевые идеи: иерархия решает взаимоотношения между должностями; правила и регуляторы специализированной деятельности каждой должности; централизация решений на высших уровнях управления.

**6.**Основными представителями поведенческой школы были К. Аржирис, Р. Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг и другие ученые-бихевиористы.

Д. Мак Грегор разработал теорию влияния на людей в основе которой лежали две концепции X и Y. Предпосылки концепции Х: 1) человеку свойственно внутреннее неприятие труда, она пытается избежать ее любыми путями и поэтому ее необходимо заставлять, прикладывать усилия к тому, чтобы она эффективно работала 2) простой человек отдает предпочтение тому, чтобы ее контролировали. Она пытается избежать ответственности, ей присущи лишь незначительные амбиции и главным образом она стремится защиты.

Предпосылки концепции В: 1) затраты физической и интеллектуальной энергии в процессе труда такие же естественные для человека как игра на отдыхе 2) внешний контроль и угроза штрафа не является необходимостью. Человек способна сама себя контролировать и самоорганизовывать 3) вознаграждение должно стать неотъемлемой частью успешного завершения работы 4) обычный человек при соответствующих условиях учится не только принимать на себя ответственность, но и ищет ее 5) человек способен проявить высокую степень оригинальность и творчества при выполнении самостоятельных задач 6) на данный момент физические и интеллектуальные возможности человека используются не в полной мере. Кроме социальных и физических потребностей Мак Грегор выделяет эгоистические потребности: -потребности в самоуважении, -потребности в репутации.

**7.** Процессный подход рассматривает управление как серию взаимосвязанных действий (функций управления), которые реализуются в такой последовательности: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование. Каждая функция в свою очередь состоит из взаимосвязанных подфункций. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций и подфункций.

В основе системного подхода - использование теории систем, которая в менеджменте сформулирована в конце 50-х годов XX века Система - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, которая имеет целью достижение определенных целей и основывается на принципах самоорганизации, синергии и развития.

Ситуационный подход направлен на подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих ситуаций с целью наиболее эффективного достижения целей организации. При этом менеджер должен: знать процесс управления, особенности индивидуального и группового поведения, процедуры системного анализа, методы планирования, мотивирования и контроля, количественные методы принятия решений; уметь оценивать преимущества и недостатки; правильно оценивать факторы, играющие важнейшую роль в конкретной ситуации, и эффект от переменных величин;-избирать приемы менеджмента, применение которых имеет наименьший отрицательный эффект.

**8.** Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или общих целей.

Общие характеристики организации:

1) все организации используют четыре основных вида ресурсов: людские ресурсы, финансовые ресурсы; физические ресурсы (сырье, оборудование и т.п.); информационные ресурсы;

2) любая организация является открытой системой. Ресурсы, которые организация использует для производства продукции (оказания услуг) она берет из внешней среды. В свою очередь производимая продукция организацией также реализуется во внешней среде. Следовательно организация может существовать только во взаимодействии с окружающей средой. Это означает, что любая реально существующая организация является открытой системой.

3) разделение труда в организации. Если даже два человека работают вместе для достижения единой цели, то они должны распределить работу между собой.

У правление в организации всегда имеет структуру пирамиды: на нижних уровнях имеется большое количество начальников , по мере продвижения вверх их число уменьшается. На этом основании принято выделять менеджеров низшего, среднего и верхнего звена; эта классификация основывается на идеях американского социолога Т. Парсонса.

По мнению Парсонса, любая организация имеет три уровня управления:

1) институциональный уровень — высший уровень управления, на котором осуществляется планирование на длительный период, начинают решения, имеющие очень важные для организации последствия, происходит реагирование на перемены, которые уже начались или ожидаются в ближайшем будущем и т. д. Еще одна отличительная свойство этого уровня состоит в том, что именно на нем принимаются решения, касающиеся взаимодействия организации с ее внешней средой — конкурентами, государством, общественными объединениями и т. д. На этом уровне принимают решения менеджеры высшего звена (так называемые топ-менеджеры: директора, президенты, вице-президенты предприятий, ректоры университетов);

2) управленческий ватерпас — это следующий уровень, на котором осуществляется координирование действий различных работников и подразделений для достижения стоящих перед организацией целей. На этом уровне принимают решения менеджеры среднего звена (руководители автономных подразделений и отделов, директора филиалов, в университетах — деканы);

3) технический уровень управления — это уровень, на котором выполняются стандартные трудовые операции; этот ватерпас можно соотнести с повседневной работой, которая имеется в любой организации. Решения на этом уровне принимают менеджеры низового звена (мастер в цехе, руководитель подотдела, в вузах — заведующие кафедрой и т. д.), а их деятельность изучается оперативным менеджментом.

**9.** Систе́ма— множество взаимосвязанных элементов, обособленное от среды и взаимодействующее с ней, как целое.

Системы классифицируются по характеру связей параметров системы с окружающей средой.

-Закрытые системы — какой-либо обмен энергией, веществом и информацией с окружающей средой отсутствует. Для закрытых систем характерно увеличение беспорядка (второй закон термодинамики): замкнутые системы — обмениваются только энергией, но не обмениваются веществом; изолированные системы — любой обмен исключен.

-Открытые системы — свободно обменивающиеся энергией, веществом и информацией с окружающей средой. В открытых системах могут происходить явления самоорганизации, усложнения или спонтанного возникновения порядка.

Особенности систем: закон эмэрджетности, т.е. несовпадение целей организации с целями систем, в нее входящих; неадекватность, т.е. эффективность их деятельнсоти варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов в нее входящих; сенергичность, т.е. одно направленность действий, интеграция усилий в системе; закон масштабности связан с понятием устойчивости работы системы, связан с правильным выбором количества единиц; мультипликативность предполагает управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы; масштабность и устойчивость, централизованность это свойство системы, которое требует присутствия единого центр, при этом все составляющие системы руководствуются командами из центров и пользуються определенными правилами; обособленность означает стремление системы к автономности, изолированности; совместимость, т.е. взаимоадаптивность и взаимоприспособляемость под систему внутри действующей системы; свойство обратных связей, т.е. информация, ресурсы, энергия, поступаю на вход системы и является источником тех же ресурсов, энергии и информации для следующего оборота.

**10.** Факторы внутренней среды организации: цели, структура, технологии, работники. В управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

Цели - конкретное конечное состояние или ожидаемый результат деятельности организации (группы). , Отличаются по продолжительности и содержанию. Существует значительный разновидность целей в зависимости от характера организации.

Структура - взаимоотношения уровней управления и видов работ (функциональных сфер), которые выполняют службы или подразделения. Объединяет горизонтальный и вертикальный разделения труда в организации. Выделяют высокую и плоскую структуру управления организаций.

Технология - средство преобразования входящих элементов (материалов, сырья и т.д.) на выходные (продукт, изделие). Учитывая особенности их внутренней организации и применения на производстве выделяют: многозвенные технологии (например, сборка автомобиля); посреднические технологии (банковское дело); интенсивные технологии (монтаж кинофильма).

Работники - важнейший внутренний ситуационный фактор организации, их роли определяются способностями, квалификацией, одаренностью, образованием, потребностями, восприятием корпоративного духа, знаниями (профессионализмом), поведением, отношением к труду, позицией, пониманием ценностей, окружением (состав группы, в которую входят), наличием качеств лидера и т.д.

**11.** Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным. Внешняя среда - факторы, влияющие на деятельность предприятия извне, их разделяют на факторы прямого: поставщики, потребители, конкуренты, законы (государственные органы), общественные организации (профсоюзы),все они непосредственно влияют на деятельность организации и зависят от этой деятельности и факторы косвенного воздействия: экономика, политика, международная обстановка, социокультурный фактор, научно-технический прогресс, они влияют не непосредственно, а через определенные механизмы и взаимоотношения.

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. Поставщики обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Потребители приобретают произведенные товары или услуги. В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется система хозяйственных связей - одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия. Конкуренты могут вести борьбу за различные объекты. Традиционно - за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба с производителями заменяемой продукции, за деньги потребителей. Государственные и муниципальные органы это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д. Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

**12.** Неформальная организация - это стихийно образованная группа людей, которые объединились вокруг общей цели.

Проявления власти в неформальной организации: неформальная коммуникация; несанкционированный менеджмент, то есть способность действовать или не действовать; несанкционированное установление производственных норм.

Характеристика неформальной организации: социальный контроль, т.е. эталоны группового поведения; сопротивление изменениям; существования неформального лидера.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации: чувство принадлежности, потребность в защите, потребность общения, взаимопомощь, симпатия.

Меры, которые должен выполнять менеджер чтобы достичь нормального взаимодействия с неформальной организацией: 1. Менеджер должен осознать и согласиться с тем, что неформальная организация существует 2. Менеджер должен проявить на сколько неформальная организация может быть полезной для формальной 3. Менеджер должен выявить неформального лидера и управлять им; 4. Менеджер должен соединить цели неформальной организации и формальной организации; 5. Менеджер должен согласиться с тем, что какие бы действия он не употреблял неформальная организация будет продолжать свое существование.

**13.** Барьеры на пути организационных коммуникаций: - искажение сообщения, т.е. изменение первоначального содержания информационного сообщения, оно может быть бессознательным, которое возникает вследствие плохих межличностных коммуникаций, либо осознанное, когда подчиненный не согласен с информацией; - информационные перегрузки, что приводит к упрощению содержания сообщения; - неудовлетворительная структура организации.

Пути преодоления барьеров: регулирование информационных потоков, управленческие действия, в которые входят встречи, совещания, обсуждения стратегий, системы обратной связи, системы сбора предложений, информационный бюллетень, использование информационных технологий.

**14.** Принятие решений представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения, т.е. выбором одного из вариантов действий по устранению проблемной ситуации.

Классификация управленческих решений:

1.За функциональным назначением: плановые; организационные; регулирующие; активизирующие; контрольные.

2. По содержанию: экономические, социальные, технические; научные и др.

3. По характеру действий директивные; нормативные, методические; рекомендательные; разрешительные.

4. По времени действий: стратегические; тактические; оперативные.

5. По направлению воздействия: внутреннего направления; внешнего направления.

6. По способу принятия: индивидуальные; коллегиальные; коллективные.

7. По уровню принятия решений: организация в целом; структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники.

8. По степени эффективности: оптимальные; рациональны.

9. По методам подготовки: креативные; эвристические; репродуктивные.

10. По степени структурированности: структурированные; слабоструктурированные; неструктурированные.

Этапы процесса принятия решений: 1. Диагноз проблемы 2. Накопление информации по проблеме 3. Разработка альтернативных вариантов; 4. Оценка альтернативных вариантов; 5. Принятие решения 6. Доведение решений до исполнителей; 7. Совместное организационное планирование выполнения управленческого решения , согласованности и взаимодействия исполнителей; 8. Исполнение решения 9. Контроль 10. Анализ результатов и оценка эффективности.

15. Планирование - это процесс определения целей деятельности организации и принятия решений по их достижению. Содержание процесса планирования заключается в поиске ответов на три ключевых вопроса: где организация находится в данный момент (каково состояние, какая ситуация внешне)? чего организация стремится достичь (куда она направляется, каковы ее цели)? как именно организация достигнет этого состояния (какая программа ее действий)? Планирование является первоначальной функцией среди остальных основных административных функций управления, поскольку состоит в подготовке решений, определяющих деятельность организации в будущем для достижения поставленных целей.

Процесс стратегического планирования охватывает несколько этапов, которые реализуются в такой логической последовательности: выбор миссии, определение целей; внешний анализ; внутренний анализ, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегий; реализация стратегии, оценка стратегии.

**16.** В широком понимании стратегия - это взаимосвязанный комплекс мероприятий по повышению жизнеспособности организации. Практически чаще всего используется такое определение стратегии. Стратегия - это генеральная долгосрочная программа действий и порядок распределения приоритетов и ресурсов организации для достижения ее целей. Основными элементами, из которых складывается стратегия, являются: сфера стратегии; распределение ресурсов; конкурентные преимущества; синергия.

Процесс разработки стратегии охватывает несколько этапов, которые реализуются в такой логической последовательности: выбор миссии, определение целей; внешний анализ; внутренний анализ, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегий; реализация стратегии, оценка стратегии.

Миссию фирмы следует искать за ее пределами, в ее потребителях и рынке, где она действует. Сама формулировка миссии должна быть четкой и лаконичной и содержать следующие элементы: определение фирмы с точки зрения его конкретного вида деятельности в условиях конкретного рынка (сегмента рынка; отношение к своим потребителям, культуру или ширь деятельности фирмы). Сформулирована миссия организации определяет ее особый путь в бизнесе, направление, в котором она будет двигаться. Внешний и внутренний анализ показывают, с чем организация может встретиться в дороге: что будет помогать, а что - препятствовать ее деятельности. Однако, необходимо еще знать, куда конкретно следует организация и когда она туда доберется. Чтобы найти ответы на эти вопросы и определяются цели деятельности организации. Внешний анализ" - это процесс оценки внешних к организации факторов, она не может изменить. Внешний анализ преследует двойную цель: 1) определить благоприятные возможности, то есть факторы, которые могут способствовать, достижению целей организации, 2) определить угрозы и опасности для организации, то есть внешние условия, которые ограничивают возможности организации по направлению к поставленной цели. Внутренний анализ - это процесс оценки факторов, которые поддаются управлению и контролю со стороны фирмы, т.е. факторов, которые "вырастают" из самой организации и является результатом деятельности или бездеятельности ее руководства. Основная задача внутреннего анализа - это выявление сильных и слабых сторон организации.

**17.** Внешний анализ" - это процесс оценки внешних к организации факторов, она не может изменить. Внешний анализ преследует двойную цель: 1) определить благоприятные возможности, то есть факторы, которые могут способствовать, достижению целей организации, 2) определить угрозы и опасности для организации, то есть внешние условия, которые ограничивают возможности организации по направлению к поставленной цели.

Оценить будущее влияние глобальных факторов достаточно сложно. Вместе с тем именно попытка провести такую оценку заставляет менеджеров организации задуматься над проблемами, которые могут постигнуть организацию, продумать свое поведение в случае их возникновения. Поэтому для оценки факторов косвенного воздействия предлагают ограничиться PEST-анализом. Также для внешнего анализа используют SWOT-анализ.

**18.** Внутренний анализ - это процесс оценки факторов, которые поддаются управлению и контролю со стороны фирмы, т.е. факторов, которые "вырастают" из самой организации и является результатом деятельности или бездеятельности ее руководства. Основная задача внутреннего анализа - это выявление сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны - это особые, оригинальные свойства организации или хотя качества, которые отличают ее от конкурентов. На эти качества делается ставка в бизнесе фирмы. Слабые стороны - это качества, которых не хватает организации против успешных конкурентов.

SWOT - аббревиатура 4 английских слов: S -сила, W -слабость, O - возможности, T - угрозы.

В процессе SWOT-анализа исследуется также попарное сочетание всех составляющих SWOT-анализа с целью: поиска положительной синергии (сильные стороны / благоприятные внешние факторы); устранение негативной синергии (слабые стороны / внешние угрозы).

В результате получим матрицу SWOT, в которой рассматриваются все возможные парные комбинации на каждом из полей.

Матрица БКГ — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось). Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений: «Звезды» -высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.; «Дойные коровы» -высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж; «Собаки» -темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего; «Трудные дети» - низкая доля рынка, но высокие темпы роста.

**19.** Большинство стратегий бизнеса можно сгруппировать, если взять за основу одну из таких типовых стратегий, предложенных М. Портером: стратегия контроля за расходами; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования.

Стратегия контроля над затратами основывается на уменьшении собственных затрат на производство продукции против затрат конкурентов. Если организация имеет низкие затраты на изготовление единицы продукции, она может обеспечить необходимый для своего выживания уровень доходов, даже, когда цены у нее ниже против цен конкурентов. Те же самые низкие цены могут одновременно служить барьером для появления новых конкурентов.

Стратегия дифференциации - направлена на то, чтобы поставлять на рынок товары или услуги, которые по своим качествам более привлекательные для потребителей против продукции конкурентов. Выбор стратегии дифференциации обусловят различные факторы, но ключевым является наличие у товара или услуги уникального свойства, которая и привлекает потребителя.

В основу стратегии фокусирования положена идея о том, что любой рынок состоит из относительно обособленных долей или сегментов. Каждый сегмент рынка ставит специфические требования к продукции или услуг. Если фирма способна обеспечить производство продукции или оказание услуг, не отвечающих этим требованиям, и сделает это лучше конкурентов, тогда она способна увеличить долю своего участия на рынке.

Большинство фирм определяют и разрабатывают шесть типов функциональных стратегий (согласно основных функциональных подразделений): общего управления (организационного развития), производственную, маркетинговую, финансовую, стратегию в области исследований, в области человеческих ресурсов, каждая из которых может иметь множество направлений.

**20.** Разработанная стратегия должна быть реализована, для этого на предприятии необходимо создать механизм реализации стратегических планов. Создание механизма реализации стратегии охватывает следующий круг основных вопросов:

1. Совершенствование организационных структур управления в направлении ориентации на решение стратегических целей.

2. Управление по целям.

3. Разработка бюджетов.

4. Разработка согласующихся со стратегиями тактических планов предприятия.

В целях оценки качества процесса стратегич.планирования на предприятии специалисты в области менеджмента рекомендуют ответить на след.5 вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями предприятия?

2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3. Обладает ли предприятие достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов предприятия?

Критерии оценки:

-последовательность. Стратегия не должна представлять взаимно непоследовательные цели и политику.

-согласованность/пригодность. Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.

-осуществимость. Стратегия не должна ни переоценивать доступные рес-сы, ни создавать нерешаемые проблемы в будущем.

-приемлемость. Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных участников компании.

-преимущество. Стратегия должна обеспечивать создания и/или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

**21.** Мотивация - это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации. Сущность мотивации сводится к созданию условий, позволяющих рабочим чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности таким поведением, обеспечивающей достижение целей организации.

Содержательные теории мотивации основывается на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не так. Иными словами, содержательные теории мотивации представляют собой попытки определить и классифицировать потребности людей, которые побуждают их к действиям. Содержательные теории изображают структуру потребностей, их содержание, а также то, как потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. К числу наиболее известных содержательных теорий мотивации относятся: теория иерархий потребностей А. Маслоу; теория потребностей Д. Макклеланд; теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга.

**22.** Содержательные теории мотивации основывается на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не так. Иными словами, содержательные теории мотивации представляют собой попытки определить и классифицировать потребности людей, которые побуждают их к действиям. Содержательные теории изображают структуру потребностей, их содержание, а также то, как потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу сводится к тому, что поведение человека направляется его наиболее сильной в данный момент необходимости. Потребности человека имеют иерархическую структуру - они могут быть упорядочены по мере роста их важности для человека. Потребности первого порядка (физиологические) удовлетворяются за счет оплаты труда и платы за сверхурочную работу. Потребности в принадлежности - это потребности объединяться с людьми (принадлежность к фирме, рабочей группы, спортивной команды).Потребности в уважении - потребности в удовлетворении самолюбия человека (осознание личных достижений, компетенции и признания другими людьми).Потребности в самореализации - потребности в реализации своих потенциальных возможностей, в рост как личности.

Согласно теории Макклеланд потребности расположены не иерархически и максимум внимания уделено личностным особенностям. МакКлелланд предложил другой принцип классификации потребностей. В частности, он выделил следующие 3 основных вида потребностей: в успехе (достижениях), т.е. потребность в предпочтениях, в превышении установленных стандартов; во власти, т.е. потребность влиять на поведение других людей и быть сильным и влиятельным, "иметь вес"; принадлежности, т.е. потребность в дружеских, плотных (тесных) межличностных отношениях с окружающими.

Теория мотивационной гигиены позволила выделить: факторы, побуждающие человека к высокопроизводительному труду и вызывают удовлетворение от деятельности. Эти факторы были названы "действительными мотиваторами". Факторы, вызывающие недовольство в процессе деятельности и осуществляют демотивирующего влияние. Согласно теории "мотивационной гигиены", для того чтобы создать ситуацию мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивационных факторов. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

**23.** Процессные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение людей в организации определяется не только ими. согласно процессным подходом поведение работника наряду с потребностями зависит от: его восприятие данной конкретной ситуации; его ожиданий, связанных с данной конкретной ситуацией, его оценки возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий В. Врума заключается в том, что усилия, которые человек обнаруживает на работе - это функция трех компонентов: ожидание относительно затрат труда, ожидания в отношении вознаграждения, валентность. В основе "теории ожиданий" лежит простая истина: чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, необходимо вознаграждать ее достижения в этой деятельности. При этом, менеджер должен учитывать, что сила стремления к получению вознаграждения зависит от трех факторов.

Во-первых, от наличия связи между затратами труда рабочего и достигнутыми результатами, то есть от надежду, что затраты труда дадут желаемые результаты. Во-вторых, от возможности (реальности) получение вознаграждения, то есть ожидания, что результаты будут вознаграждены. В-третьих, сила стремления к получению вознаграждения зависит от ценности вознаграждения с позиций конкретного работника.

Теория справедливости сводится к тому, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к приложенных усилий, соотнося ее с вознаграждением других, выполняющих аналогичную работу. Теория справедливости признает, что в своих оценках рабочий концентрируется не только на абсолютное вознаграждения, которое он получает за свои усилия, но также и на относительную вознаграждение, то есть вознаграждение, которое получают другие рабочие за их вклад.

Модель Портера-Лоулера представляет собой комплексную теорию мотивации и включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. По мнению ее авторов, мотивация является одновременно функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. В модели Портера-Лоулера фигурирует 5 сменных: затраченные рабочим усилия; восприятия; полученные результаты; вознаграждение, степень удовлетворения.

**24.** Контроль - вид управленческой деятельности по оценке уровня выполнения задач и достижения целей, выявление отклонений, сбоев, недостатков и причин их возникновения с целью избежания накопления и повторения ошибок, минимизации потерь, преодоление сложных организационных проблем и т.д. Цель контроля состоит в максимальном обеспечении фактических результатов ожидаемым. Для того чтобы контроль соответствовал своему назначению и реализовал свои функции, он должен: базироваться на четко определенных нормативах, гибких, динамических технологиях отражать приоритеты организации в соответствии с ее стратегического направления и деятельности; ориентироваться на достижение конкретных результатов; отвечать основном для организации вида деятельности; обеспечивать своевременность, мобильность, надежность, гибкость контрольных операций; быть простым и понятным, быть экономичным (основываться на сопоставлений расходов на его осуществление с достигнутым результатам).

Виды контроля: 1.За содержанием: финансовый, производственный, маркетинговый и др.

Финансовый контроль выступает как система наблюдений, проверок, исследований эффективности функционирования и развития финансовых ресурсов. Производственный контроль заключается в сравнении показателей производственного планирования с фактическими данными, а также в анализе отклонений. Контроль маркетинговый - это комплекс действий и мероприятий, связанных с проверкой уровня реализации маркетинговой концепции предприятия. 2.При этапами производственно-хозяйственной деятельности: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль осуществляют на входе в систему организации на основе установленных правил, процедур, норм поведения и т.д. Текущий контроль реализуется в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Заключительный контроль осуществляют на выходе из системы организации. 3.По уровнем централизации контроля: централизованный и децентрализованный: централизованный контроль выступает как целенаправленная деятельность специализированных контрольных служб, основанная на использовании строгих правил, инструкций, жестких нормативов; децентрализованный контроль основывается на социальных нормах, ценностях, традициях, корпоративной культуре.

4. По характеру отношений между руководителями и подчиненными: внутренний - исполнитель сам контролирует качество своей работы; внешний - действия исполнителя контролирует непосредственный руководитель или независимый субъект управления.

5. По сути задачи: линейный - контролируется объект в целом; функциональный - контролируется только его часть; операционный - контроль лишь одной отдельной характеристики состояния и поведения объекта.6. По качественным характеристикам: единичный - контроль одного параметра; множественный - контроль многих параметров; многофункциональный - контроль данных, используемые для оценки различных управленческих функций.

**25.** Контроль - вид управленческой деятельности по оценке уровня выполнения задач и достижения целей, выявление отклонений, сбоев, недостатков и причин их возникновения с целью избежания накопления и повторения ошибок, минимизации потерь, преодоление сложных организационных проблем и т.д. Контроль как вид управленческой деятельности реализуется на основе выполнения контрольных операций. Объективная обусловленность и необходимость реализации контроля как функции менеджмента обусловлены следующими факторами: сложностью технологических процессов в организации; неопределенностью среды; динамизмом научно-технического развития; вероятностью возникновения кризисных ситуаций; особенностью глобализации; целесообразностью поддержания успешных программ, направлений деятельности организации; давлением со стороны конкурентов; борьбой за рынки сбыта товаров и т.п. Процесс осуществления контроля касается интересов конкретных работников, что может повлечь изменение их производственной и социального поведения.

Процесс контроля реализуется в несколько этапов: 1.Определение стандартов и критериев. Стандарт - это официальный государственный или нормативно-технический документ отрасли, предприятия, определяющий характеристики требований, которым должен соответствовать определенный вид продукции; критерий - показатель, по которому оценивают качество работы, продукции и т.п. Общепринятыми по ним являются следующие требования: ограниченность во времени, конкретность, реальность, возможность прогнозирования показателей и результатов.

2.Оценивнаие исполнения. Состоит в выяснении соответствия количества и качества работ, продукции, общего состояния субъекта установленным стандартам, общепринятым нормам и критериям. Требует привлечения соответствующих ресурсов, специальных контрольных средств и приборов; может осуществляться централизовано и децентрализовано.

3.Сравнение достигнутых результатов с установленными стандартами. Его осуществляют в несколько этапов: установка масштаба допустимых отклонений; измерения результатов; передача и распространение информации о конкретных результатах, оценка информации о полученных результатах.

4.Выяснение необходимости коррективов. От эффективности процедур на этом этапе зависит дальнейшее функционирование организационной системы и ее отдельных элементов. Осуществляется на основе обоснованных выводов о соответствии или несоответствии работ, продукции установленным стандартам. В случае выявления несоответствия возникает потребность в коррективах .

**26.**Лидерство – это способность оказывать влияние на группы и на отдельных исполнителей, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние- это изменение поведения, отношения или ощущений группы или от-дельных исполнителей любым из возможных способов. Власть - это возможность быть лидером и оказывать влияние на поведение других людей; является основой для существования любой организации.

Формы власти:

-власть, основанная на принуждении: исполнитель верит, что его могут наказать, лишив возможности удовлетворять какие-либо потребности или до-ставить неприятности другим способом.

-власть, основанная на вознаграждении: исполнитель верит, что ему помогут удовлетворить какую-либо из насущных потребностей.

-экспертная власть: исполнитель верит, что влияющий обладает обладает уникальными специальными знаниями.

-эталонная власть: руководитель является примером для подражания, а исполнитель стремиться стать таким же как влияющий.

-законная власть: исполнитель верит, что его долг – выполнять волю руководителя.

**27.** Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству – это убеждение и участие. Убеждение является одним из самых эффективных способов передачи своей точки зрения. Действие убеждения аналогично власти примера, различие заключается лишь в том, что действия исполнителя основывается на полном понимании, что он делает и почему. Способность руководителя оказывать влияние путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументы должны учитывать интеллектуальный уровень слушателей: не быть слишком сложными, но и не слишком упрощенными. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителя. Влияние через участие трудящихся в управлении идет даже дальше, чем влияние через убеждение. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать своей волю или мнение исполнителям. Вместо этого руководитель лишь направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией.

Стили руководства:

-авторитарный: сосредоточенный исключительно на производственных задачах и игнорирующий личностные интересы исполнителей;

-демократический: учитывающий в равной степени производственные и личностные интересы исполнителей;

-либеральный полностью сосредоточенный на личностных интересах исполнителей.

28. Выделяют три предпосылки становления менеджмента:

1. Развитие и становление капиталистического способа хозяйствования;

2. Становление индустриальной системы производства;

3. Корпоратизация экономики.

Периодизация развития менеджмента:

1) Школа научного управления (1885-1920 гг.);

2) Школа «фордизма» (1899-1945 гг.);

3)Классическая (административная) школа управления (1920-1950гг.);

4) Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.);

5) Школа поведенческих наук (с 1950 г. до сегодняшнего дня);

6)Новые школы управления ( с 60х г. 20 ст. и до сегодняшний день).

**29.** Характеристики рациональной бюрократии:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями.

6.Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер назвал такую структуру “рациональной”, поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер.

Недостатки: понимание управления как элитарной деятельности недоступной народу; полное отрицание демократических основ управления; полное игнорирование роли человека.

**30.** Организация - это функция управления, в рамках которой осуществляется распределение работ среди отдельных работников и их групп и согласования их деятельности. Реализация функции организации осуществляется в процессе организационной деятельности.

Требования к формированию организационной структуры: оптимальность, установленная между звеньями и ступенями управления рациональных связей; оперативность, за время от принятия решений до его выполнения, в системе не должны возникнуть изменения, которые бы мешали реализации решения; экономичность, обеспечение эффективности управления экономическими средствами.; динамичность, способность структуры быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды; относительная устойчивость, связи в системе должны понимать постоянный характер.

Для изображения структурных взаимосвязей основных уровней и подразделений организации, их подчиненности на практике используют схемы организационной структуры управления. Такие схемы есть только скелетом системы управления, поскольку не раскрывают состав и содержание функций, прав и обязанностей подразделений и должностных лиц. Основные типы организационных структур: линейная; линейно-штабная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; матричная и другие: проектная, кластерная, модульная, атомистическая.

**31.** В определении менеджмента использовано 4 сроки - планирование, организацией, мотивация, контроль. Эти четыре понятия образуют основные функции управления. Планирование. Составление плана всегда рассматривается как начальный этап процесса управления. Оно означает, что кто должен решить: что, как, когда и кем будет выполнено. Организация. Как только план составлен необходимо подготовить и обеспечить его выполнение.

Мотивация - это такое регулирование побуждающих стимулов человека, при которых возникает желание работать так, чтобы способствовать достижению целей организации. Контроль. Последним этапом процесса управления является осуществление контроля, то есть сравнение фактических результатов с запланированного. Названные функции управления требуют, принятие решений, для их осуществления необходима коммуникация, т.е. обмен информацией, необходимой для принятия правильного решения.

**32.** Под стратегическим планированием понимают набор действий и решений, приводящих к разработке конкретных целей и стратегий, соответствующей системы плановых документов, предназначенных для того, чтобы помочь предприятию существовать в долгосрочной перспективе.

Миссия - это главное предназначение организации, четко сформулированная причина его существования, и формирует основные направления и ориентиры ее деятельности. Вопросы на которые должна отвечать миссия: 1.Какие предпринимательской деятельностью занимается организация? 2.Кто являются основными потребителями организации? 3.Как организация должна выполнять свои функции?

Цели - это воображение организации о том, как она собирается выполнять свою миссию. Требования к формированию целей: 1. должны быть конкретными и подлежать измерению; 2.должны охватывать все уровни организации; 3. должны быть развернутыми во времени; 4. должны быть достижимыми; 5. должны быть связаны между собой и определять положение на рынке инновации, ресурсы, прибыльность, персонал и социальную ответственность.

**33.** Стратегия - это генеральная долгосрочная программа действий и порядок распределения приоритетов и ресурсов организации для достижения ее целей.

Существует три уровня стратегий: общекорпоративные, функциональная и стратегия бизнеса. Разработка каждой из них имеет свои особенности.

При разработке общекорпоративной стратегии. зачастую опираются на классификацию стратегий по целям. В соответствии с этим критерием различают: стратегию роста; стратегию стабильности; реструктивную стратегию; комбинированную стратегию.

Матрица БКГ — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось). Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений: «Звезды» -высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.; «Дойные коровы» -высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж; «Собаки» -темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего; «Трудные дети» - низкая доля рынка, но высокие темпы роста.

**34.** Линейная организационная структура -это система управления, в которой каждый подчиненный имеет только одного руководителя, и в каждом подразделении выполняется весь комплекс работ, связанных с его управлением.

Преимущества: - четкость и простота взаимодействий, ответственность каждого за выполнение своей задачи; оперативность подготовки и проведения управленческих решений; экономичность; отсутствие параллелизма в работе; надежный контроль.

Недостатки: необходимость высокой квалификации руководителей, рост числа уровней управления при увеличении размеров организации; значительные затраты времени на прохождение информации по уровням управления; ограничение инициативы у рабочих на низших уровнях.

**35.** Особенность функциональной организационной структуры состоит в том, что для выполнения определенных функций управления образуются отдельные управленческие подразделения, передают исполнителям обязательные для них решения, т.е. функциональный руководитель в пределах своей сферы деятельности осуществляет руководство исполнителями. Эта структура появилась как результат усложнение процессов управления и специализации управленческой деятельности.

Преимущества: специализация деятельности функциональных руководителей; сокращение времени прохождения информации; разгрузки высшего руководства.

Недостатки: возможность получения противоречивых указаний, нарушение принципа единоначалия; сложность контроля; недостаточная гибкость.

**36.** Матричная организационная структура появилась как ответ на повышение степени динамичности среды функционирования фирм. Особенностью структур в такой среде должен быть высокая степень адаптированности. Это можно обеспечить за счет временного характера функционирования структурных единиц. В матричной организационной структуре помимо обычных функциональных подразделений, которые функционируют постоянно, формируются так называемые проектные группы (как временные коллективы). Преимущества: высокая степень адаптации к изменениям в среде, наличие эффективных механизмов координации между многими сложными и взаимосвязанными проектами; объединение преимуществ функциональной и дивизиональной структур.

Недостатки: ограниченная сфера применения; возникновения конфликтов на основе "борьбы за власть" между функциональными руководителями и руководителями проектов.

**37.** В дивизиональной организационной структуре группировка видов деятельности осуществляется посредством принципа разделения труда по целям. Это означает, что вокруг определенного производства формируется организационная общность с автономией в осуществлении своей повседневной операционной деятельности. Существует 3 способа группировки организационных единиц: по производствах, "продуктовая"; по потребителям; по локализации, региональная, или географическая.

Преимущества: невмешательство в оперативную деятельность производственных подразделений; возможность для высшего руководства сосредоточиться на стратегии, повышение качества принимаемых решений; внутрифирменная конкуренция.

Недостатки: дублирование функций управления на уровне подразделений, увеличение расходов на содержание аппарата управления.

**38.** Мотивация - это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.

Привести в действие организованную систему для получения необходимого результата возможно только путем определенного влияния на нее управляющего органа или лица. Необходимы определенные инструменты влияния на элементы системы, чтобы она начала свое функционирование. Одним из таких инструментов является мотивация. для того, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен не только спланировать и организовать работы, но и заставить людей выполнять ее.

Потребность - это особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение нехватки чего, отображение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями. В теории управления под вознаграждением понимается широкий спектр конкретных средств, базирующихся на системе ценностей человека. Побуждение - это потребность, осознанная с точки зрения конкретных целенаправленных действий.

39. Действительные мотиваторы это факторы, которые побуждают человека к высокопроизводительному труду и вызывают удовлетворение от деятельности. Гигиенические факторы это факторы, вызывающие недовольство в процессе деятельности и осуществляют демотивирующего влияние.

По теорий Герцберга, гигиенические факторы не мотивируют работников, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель обязан обеспечить наличие мотивирующих факторов.

**40.** Потребность - это особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение нехватки чего, отображение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями.

Сущность теории А.Маслоу сводится к тому, что поведение человека направляется его наиболее сильной в данный момент необходимости. Потребности человека имеют иерархическую структуру - они могут быть упорядочены по мере роста их важности для человека. Потребности первого порядка (физиологические) удовлетворяются за счет оплаты труда и платы за сверхурочную работу. После того, как базовые потребности в приемлемой степени удовлетворены приобретают значение потребности следующего, более высокого уровня, - потребности в безопасности. Эти потребности означают, что базовые и впредь будут удовлетворяться. Путями удовлетворения таких потребностей могут быть: пенсионная система; страхование жизни или собственного имущества; права, которые обеспечиваются трудовым стажем работника, защита, обеспечиваемая членством в профсоюзе и т.д.

Далее потребности удовлетворяются в следующем порядке. Потребности в принадлежности - это потребности объединяться с людьми (принадлежность к фирме, рабочей группы, спортивной команды). Потребности в уважении - потребности в удовлетворении самолюбия человека (осознание личных достижений, компетенции и признания другими людьми).

Потребности в самореализации - потребности в реализации своих потенциальных возможностей, в рост как личности.

Теория Маслоу утверждает, что в основе стремления людей к труду лежат многочисленные их потребности. Так что для того, чтобы мотивировать работника, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его потребности, но таким образом, который обеспечит достижение целей всей организации в целом. Недостатки: категории Маслоу непригодны для решения практических задач; можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу, так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности; хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается.

**41.** Потребность - это особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение нехватки чего, отображение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями.

Согласно теории Макклеланд потребности расположены не иерархически и максимум внимания уделено личностным особенностям. МакКлелланд предложил другой принцип классификации потребностей. В частности, он выделил следующие 3 основных вида потребностей: в успехе (достижениях), т.е. потребность в предпочтениях, в превышении установленных стандартов; во власти, т.е. потребность влиять на поведение других людей и быть сильным и влиятельным, "иметь вес"; принадлежности, т.е. потребность в дружеских, плотных (тесных) межличностных отношениях с окружающими.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду очень схожа с социальной потребностью по Маслоу. Для этих людей важны общение в коллективе, налаживание дружеских отношений, оказание поддержки и помощи. Человек с потребностью причастности будет увлечен такой работой, которая способна дать ему широкие возможности социального общения.Руководителям в данном случае необходимо поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения. Менеджер способен удовлетворить их потребности, уделяя им больше внимания и времени.

**42.** Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам.

Теория ожиданий В. Врума теории заключается в том, что усилия, которые человек обнаруживает на работе - это функция трех компонентов: ожидание относительно затрат труда, ожидания в отношении вознаграждения, валентность. Теория ожиданий - это объяснение процесса мотивации, а не руководство к действию. В основе "теории ожиданий" лежит простая истина: чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, необходимо вознаграждать ее достижения в этой деятельности. При этом, менеджер должен учитывать, что сила стремления к получению вознаграждения зависит от трех факторов.

Во-первых, от наличия связи между затратами труда рабочего и достигнутыми результатами, то есть от надежду, что затраты труда дадут желаемые результаты. Если такой связи нет, мотивация ослабевает. Во-вторых, от возможности (реальности) получение вознаграждения, то есть ожидания, что результаты будут вознаграждены. Если человек не будет испытывать такого, то ее мотивация будет ослабевать. В-третьих, сила стремления к получению вознаграждения зависит от ценности вознаграждения с позиций конкретного работника. Поскольку у каждого человека своя собственная система ценностей (различные пожелания и потребности в отношении вознаграждения), то конкретная вознаграждение может и не иметь для нее никакой ценности. Валентность - то, в какой степени для человека желаемый каждый конкретный результат, насколько он для нее привлекателен, или наоборот. Таким образом валентность отражает приоритеты тех или иных результатов для человека.

Если ожидания высоки, сила побуждающего мотива возрастает. Полученный ранее удачный опыт в данной области также подкрепляет надежды. Таким образом, успех усиливает мотивацию. Если же ожидания не осуществляются, то это приводит к ощущение бесполезности усилий, что снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает вклад каждого исполнителя в достижение целей организации. От ощущения бесполезности может лишить установки перед рабочим реальных целей и вознаграждение его тем способом, который он сам ценит. Одно из препятствий, что создает ощущение бесполезности - недостаточность собственных способностей работника по отношению к данному заданию. По этой причине задача может быть выполнена неудачно, либо вообще не выполнены. Поэтому, качество заданий, предоставляемых работникам должна соответствовать его квалификации, способностям и мастерству. Именно в таком случае деятельность работника будет мотивирован.

**43.** Модель Портера-Лоулера представляет собой комплексную теорию мотивации и включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. По мнению ее авторов, мотивация является одновременно функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. В модели Портера-Лоулера фигурирует 5 сменных: затраченные рабочим усилия; восприятия; полученные результаты; вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера: • уровень витрачаемих усилий зависит от ценности вознаграждения и от уверенности в наличии связи между затратами усилий и вознаграждением; • результаты, достигнутые рабочим, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роде в процессе труда; • достижение необходимого уровня результативности может привести к внутренней вознаграждения, то есть чувство удовлетворения работой, компетентности, самоуважения, и внешнего вознаграждения - похвала руководителя, премия, продвижение по службе и т.п.; • пунктирная линия между результатами и вознаграждением, что воспринимается как справедливое исходит из теории справедливости и показывает, что люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения; • удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости; • удовлетворение является мерилом того, насколько ценна вознаграждение действительности. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуации.

Модель Портера-Лоулера позволяет сделать следующие важные выводы: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот - удовольствие приводит к достижению высоких результатов в труде; мотивация не является простым элементом. Для обеспечения ее эффективности необходимо объединить в единую систему: усилия, способности рабочих, результаты их труда, вознаграждение и удовлетворение.

**44.** Принятие решений представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения, т.е. выбором одного из вариантов действий по устранению проблемной ситуации.

Классификация управленческих решений:

1.За функциональным назначением: плановые; организационные; регулирующие; активизирующие; контрольные.

2. По содержанию: экономические, социальные, технические; научные и др.

3. По характеру действий директивные; нормативные, методические; рекомендательные; разрешительные.

4. По времени действий: стратегические; тактические; оперативные.

5. По направлению воздействия: внутреннего направления; внешнего направления.

6. По способу принятия: индивидуальные; коллегиальные; коллективные.

7. По уровню принятия решений: организация в целом; структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники.

8. По степени эффективности: оптимальные; рациональны.

9. По методам подготовки: креативные; эвристические; репродуктивные.

10. По степени структурированности: структурированные; слабоструктурированные; неструктурированные.

**45.** Платежная матрица - статистический метод принятия решения, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

Метод "дерева решений" предусматривает графическое построение различных вариантов действий, которые могут быть применены для решения исходной проблемы. График "дерева решений" имеет: 1) Три поля, которые повторяются в зависимости от сложности самой задачи: поле действий; 2) Три компонента: первая точка принятия решения - она изображена на графике в виде четырехугольника и указывает на место, где должно быть принято окончательное решение; точка возможностей - изображается в виде круга и характеризует ожидаемые результаты возможных событий; ветка дерева - изображается линиями от первой точки принятия решения к результатам реализации каждой альтернативы. Метод "дерева решений" предусматривает, что предварительно собрана необходимая информация об ожидаемых выигрыше и достоверности наступления соответствующих событий. На практике этот метод используется для принятия решений в сложных ситуациях, когда результаты одного решения влияют на последующие решения.

Методы принятия решений: • методы индивидуального творческого поиска (аналогии, инверсии, идеализации); • методы, основанные на коллективных формах творческой работы ("мозговой штурм", конференция идей, метод коллективного блокнота); • методы, основанные на активизации творческого поиска (метод контрольных вопросов, метод морфологического анализа).

**46.** Власть это возможность быть лидером и оказывать влияние на поведение других людей. Власть является основой для существования любой организации.

Формы власти:

-власть, основанная на принуждении: исполнитель верит, что его могут наказать, лишив возможности удовлетворять какие-либо потребности или до-ставить неприятности другим способом.

-власть, основанная на вознаграждении: исполнитель верит, что ему помогут удовлетворить какую-либо из насущных потребностей.

-экспертная власть: исполнитель верит, что влияющий обладает обладает уникальными специальными знаниями.

-эталонная власть: руководитель является примером для подражания, а исполнитель стремиться стать таким же как влияющий.

-законная власть: исполнитель верит, что его долг – выполнять волю руководителя.

**47.** Влияние - это такое поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение второго лица. С точки зрения управления важно не влияние вообще, а такие действия руководителя на подчиненного, обеспечивающих достижение целей организации.

Основные формы влияния: убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Базируется на власти примера или власти эксперта, но отличается тем, что исполнитель полностью понимает что он делает и зачем; влияние через участие - менеджер привлекает подчиненного к принятию решений и способствует свободному обмену информацией.

Слабые стороны: медленное воздействие и неопределенность.

Сильные стороны: выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях.

**48.** Власть это возможность быть лидером и оказывать влияние на поведение других людей. Власть является основой для существования любой организации. Влияние - это такое поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение второго лица. С точки зрения управления важно не влияние вообще, а такие действия руководителя на подчиненного, обеспечивающих достижение целей организации.

Формы власти:

-власть, основанная на принуждении: исполнитель верит, что его могут наказать, лишив возможности удовлетворять какие-либо потребности или до-ставить неприятности другим способом.

-власть, основанная на вознаграждении: исполнитель верит, что ему помогут удовлетворить какую-либо из насущных потребностей.

-экспертная власть: исполнитель верит, что влияющий обладает обладает уникальными специальными знаниями.

-эталонная власть: руководитель является примером для подражания, а исполнитель стремиться стать таким же как влияющий.

-законная власть: исполнитель верит, что его долг – выполнять волю руководителя.

Основные формы влияния: убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Базируется на власти примера или власти эксперта, но отличается тем, что исполнитель полностью понимает что он делает и зачем; влияние через участие - менеджер привлекает подчиненного к принятию решений и способствует свободному обмену информацией.

**49.** В современном менеджменте выделяют несколько видов эффективности: внутреннюю, внешнюю, общую, рыночную, стратегическую (целевую), расходную, оперативную, эффективность инновационного проекта.

Каждая организация - целенаправленная система, глав ¬ ной целью которой является достижение заранее определенных целей. Поэтому для оценки организационной эффективности необходима совокупность параметров эффективности, которые отражают меру (степень) приближение организации к желаемому состоянию. Параметры эффективности - важнейшие параметры функционирования системы, позволяющие оценить качество решения проблемы и достижения поставленных перед системой целей. Критерии эффективности: 1. темпы роста общих результатов деятельности 2. уровень общей рентабельности 3. коэффициент финансовой устойчивости 4. коэффициент платежеспособности 5. Снижение затрат на 1 грн. товарной продукции 6. темпы роста производительности труда 7. коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и роста заработной платы 8.частка прироста объема производства в результате роста производительности труда 9. фондоотдача 10. коэффициент оборота оборотных средств 11. коэффициент соотношение прироста товарной продукции к приросту оборотных средств 12. материалоемкость продукции 13. повышение уровня качества продукции и услуг 14. стабильность персонала организации 15. улучшение условий труда персонала.

Количественные показатели эффективности управления: финансовые расходы на управление , экономия живого и овеществленного труда аппарата. Качественные показатели эффективности управления: уровень управляемости, коэффициент рациональности структуры, соотношение количества линейного и функционального персонала, степень формализации труда менеджеров, коэффициент целеустремленности структуры управления, коэффициент полноты охвата функций управления, коэффициент дублирования функций, коэффициент глубины специализации управленческих работ.

**50.** Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации. Функции менеджмента: планирование; организовывание; мотивация; контроль. Реализуя планирование, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Задачей организовывания является формирование структуры организации, а так же обеспечение всем необходимым для ее работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т.д. Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Связующие процессы в менеджменте: процесс принятия решений, коммуникации. Коммуникации можно считать связующим процессом в управлении, так как обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности. То же самое можно сказать и о процессе принятия решений. Ни одна из функций в процессе управления не может быть

выполнена, если не принято конкретное решение, то есть не сделан определенный выбор. Принятие решения – это выбор альтернативы. Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные его должностью. Целью организационного решения являются действия, обеспечивающие движение организации к поставленной цели. Наиболее эффективным будет то решение, которое наилучшим образом приблизит организацию к цели.

51. Организационная структура в теории управления определяется как абстрактная категория, которая характеризуется тремя организационными параметрами: а) степенью сложности, б) степенью формализации в) степенью централизации. Под сложностью понимается то, как много выразительных признаков имеет организация. Чем глубже распределение труда, чем больше вертикальных уровней в иерархии управления, чем больше структурных подразделений, тем сложнее координировать деятельность людей в организации. Степень, в которой организация возлагается на правила и процедуры, направляя поведение своих сотрудников, является степенью формализации. Чем больше правил и регуляторов в организации, которые указывают, что могут делать сотрудники, а что - нет, тем более формализованной является структура организации. Централизация определяет место, где в основном сосредоточены право принятия решений. Если все решения (или их большинство) принимаются высшими руководителями, тогда организация является централизованной. Децентрализация означает, что право принятия определенных решений спускается (передается) из высших уровней управления на низшие.

**52.** В теории управления коммуникации рассматриваются как средство, сочетающее в одно целое все организационные действия.

Для характеристики процессов коммуникации между двумя или большим количеством людей используется термин межличностные коммуникации, под которым понимается обмен информацией с другим лицом. Для характеристики процессов коммуникации в рамках организации используют термин - организационные коммуникации. Определяют следующие виды межличностных коммуникаций: письменная коммуникация; устная коммуникация; коммуникация с подтекстом. Невербальная коммуникация - в ее основе лежит информация, отправленные отправителем без использования слов, зато применяются различные символы.

Формальная коммуникация - существует для передачи сообщений, которые есть в организации официальными, то есть они формируются в соответствии с иерархией власти в организации. Зачастую они передаются по вертикальным каналам и в письменной форме. Неформальная коммуникация - возникает, когда у рабочего появляется потребность в общении с таким индивидом, с которым у него нет формальных каналов коммуникации, то есть это те коммуникации, которые не санкционированы менеджментом. По характеру направленности различают следующие типы организационных коммуникаций: межуровневые; горизонтальные или боковые; диагональные.

Элементы процесса коммуникации: отправитель - генератор идеи или лицо, собирает и передает информацию; сообщение - информация, закодированная в символах; Канал - средство передачи информации; получатель - лицо, которому адресована информация.

В процессе коммуникации можно выделить следующие этапы: формирование концепции обмена информацией; кодирование и выбор канала, передача сообщения через канал; декодирования; осознание содержания идеи отправителя; обратная связь.