

1. Основные положения и задачи менеджмента

Менеджмент- важнейшая составляющая часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления.

В менеджменте выделяют общие и специфические цели.

Общие (стратегические цели) определяют концепцию развития организации в целом. Они направлены на длительную перспективу (прогнозирование, планирование деятельности предприятия).

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия.

Главной целью менеджмента является управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Целью менеджмента является выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Если рассматривать менеджмент как науку, то в его задачи входят: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающее устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Субъект менеджмента представляет собой человека или группу людей, осуществляющих управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента – все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объекты менеджмента:

- 1) человеческие ресурсы организации;
- 2) поставщики ресурсов для организации;
- 3) конкуренты организации (реальные и потенциальные);
- 4) информационное обеспечение;
- 5) финансы организации (т. е. непосредственно финансово-денежные потоки) и управление ими.

Основными задачами менеджмента :

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

2. Современная концепция стратегического менеджмента

Под стратегическим менеджментом понимают функцию управления, которая распространяется на длительные цели и функционирование организации. Стратегическое управление характеризуется как процесс, который осуществляется взаимодействием организации с её окружением. Сущность стратегического менеджмента заключается в определении уровня развития организации в настоящий момент, анализе перспектив ее развития через несколько лет, исследовании способов достижения желаемого результата. Стратегический менеджмент направлен на достижение новых результатов: поиск новых рынков, товаров, новых технологий. Концепция стратегического менеджмента определяется этапами развития корпоративного планирования организации, целевыми установками в системе управления и повышением конкурентности. (это адекватная часть, дальше лапшичка)

Концепция корпоративной стратегии К.Эндрюса: ввел понятие корпоративной стратегии, в рамках которой целостность организации стало пониматься не просто как взаимосвязь всех ее структурных подразделений, а в рамках ее взаимодействия с окружающей средой. Также большим вкладом К.Эндрюса в развитие стратегического менеджмента стала разработка SWOT-анализа, основанного на оценке сильных и слабых сторон внутри организации, а также оценке угроз и возможностей со стороны внешней. Также данный автор впервые разграничил понятия стратегий корпоративного и бизнес-уровня: Корпоративная стратегия - множество решений, определяющих и раскрывающих: задачи и цели организации; политику и планы достижения целей; сферу деятельности; экономические и организационные особенности; свойства экономических и социальных результатов, создающихся для владельцев, сотрудников, клиентов и населения в области операционной деятельности. Стратегия бизнес-уровня - часть корпоративной стратегии, которая определяет то, как организация будет конкурировать и позиционироваться относительно других игроков рынка. **Концепция школы планирования:** главным принципом долгосрочного планирования переход от анализа будущего организации к ее настоящему. Согласно концепции, выделяют три группы управленческих решений: стратегические - касающиеся продуктов и рынков; административные - касающиеся организационной структуры и распределения ресурсов; оперативные – касающиеся бюджетирования и контроллинга. **Концепция конкурентных стратегий М.Портера:** По мнению М.Портера, организация получит конкурентное преимущество, если будет заниматься только стратегически важными видами деятельности: проектированием; производством; маркетингом; дистрибуцией. При этом издержки организации должны быть ниже, чем у конкурентов или ее товары/услуги должны обладать лучшим качеством.

Ресурсная концепция: Главный тезис ресурсной концепции – неоднородность фирм может быть устойчивой, так как они обладают уникальными ресурсами и организационными способностями, определяющими их конкурентные преимущества.

3. Системный подход в менеджменте организации

Системный подход – это совокупность общих принципов и рекомендаций, определяющих научную и практическую деятельность исследователя при анализе и синтезе СВН.

Сущность системного подхода выражается в двух аспектах:

- во-первых, в понимании и представлении объекта исследования как системы;
- во-вторых, в понимании процесса исследования как системного по своей логике и применяемым средствам.

Основные принципы системного подхода:

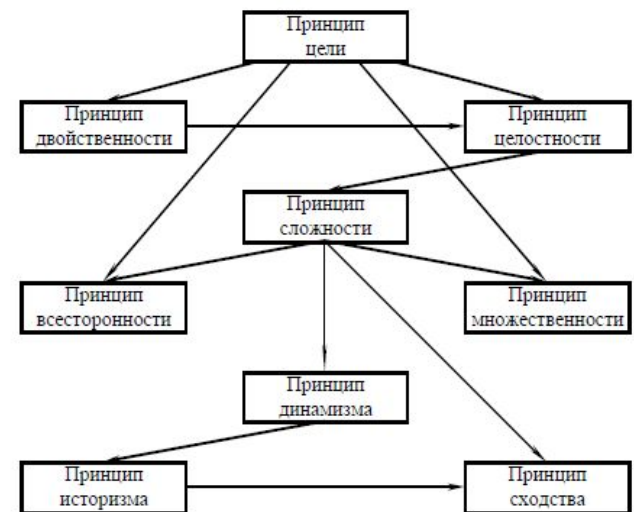
- 1) Принцип цели (целеобусловленности)
- 2) Принцип двойственности (относительности).
- 3) Принцип целостности.
- 4) Принцип сложности.
- 5) Принцип всесторонности.
- 6) Принцип множественности.
- 7) Принцип динамизма.
- 8) Принцип историзма.

Основные принципы, используемые в сист. анализе:

- 1) Система
- 2) Структура системы
- 3) Эл-т сист
- 4) Процесс
- 5) Вход
- 6) Выход
- 7) Обр связь
- 8) ограничения

Метод-и систе-го анализа:

- 1) Прогностический анализ
- 2) Сравнительный анализ
- 3) Диагностический анализ
- 4) Детальный анализ



Системный анализ – научный метод, который исп-ся для анализа объ-в, слож-х обр-ий в виде некот-й комп-й сист., имеющей внешние взаимо-и и внутр-ую иерархию.

Методология системного подхода:

- 1) Описание об-та как сложной сист.:
 - цели, условия функци-я;
 - опис-е стр-ры сист.
- 2) выд-е или опис-е сист. упр-я, опис-е кан-в упр-я;
- 3) опис-е функци-я сист. с усл-ми и огран-ми
- 4) Ретраспектива функц-я сист.
- 5) прогноз-е или персп-ва разв-я
- 6) пост-е мат-ой модели

4. Ситуационный подход в менеджменте организации

Основоположник – Генри Дениссон

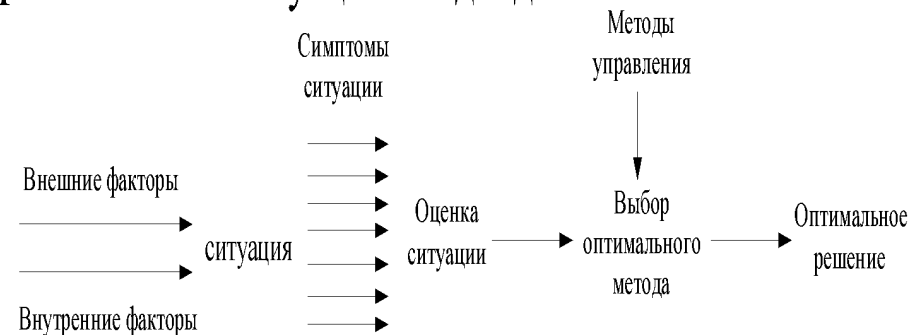
Пример ситуац. подхода: действия пожарных при возгорании, т.е. используются различные способы тушения – вода, углекислота, песок и т.д.

Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями для более эффективного достижения целей.

Алгоритм действий:

1. Определение специфичности ситуации
2. Прогноз возможных результатов
3. Создание рейтинга переменных, т.е. определение факторов влияния
4. Воздействие на главные переменные

Схема ситуац.-го подхода



Методология ситуац.-го подхода:

- 1 Шаг. Рук-ль должен быть знаком со средствами профессионального управления
- 2 Шаг. Каждая теория управления имеет достоинства и недостатки
- 3 Шаг. Рук-ль долж. Правильно оценивать ситуацию
- 4 Шаг. Увязать конкретную концепцию с конкретной ситуацией

5. Виды организационных структур, их классификация

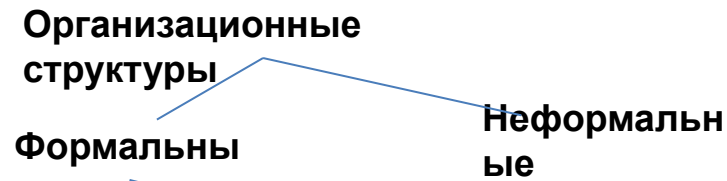
Организационная структура управления

– целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления, объединенная в рамках достижения определенных целей

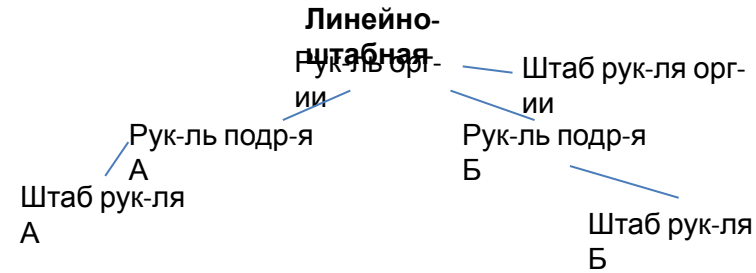


- Линейная:**
+единство распорядительства
+простота и четкость
+полная отв-ть рук-ля
-большая перегрузка рук-ля
-высокие треб-я к рук-лю
-не гибкая
- Функциональная:**
+высокая комп-ть специал-в
+спец-я на опред-й вид деят-ти
-нарушение принципа единоначалия
-снижение отв-ти исполнителей
-несогласованность действий

Дивизиональная структура – основанная на выделении крупных автономных подраз-ий и соответственных им уровней упр-я с предоставлением этим подраз-ям полной оперативной самостоятельности и перенесением



- Иерархические:**
- Линейные
 - Функциональные
 - Линейно-штабные
 - Линейно-функциональные
 - Дивизиональные:
 - продуктовая
 - региональная
 - ориентированная на потребителя
- Адаптивные**
Программно-целевые:
-проектные
-матричные
-бригадные
Новые:
-сетевая
-виртуальная
-ориентированная на предвидение



- Линейно-штабная:**
+стимулирование специалистов
+высокое кач-во управл-х решений
+уменьшается дублирование усилий
+улучшается коорд-я деят-ти
-отс-е гориз-го взаим-я
-замедление работы
-необх-ть согл-я действий

6. Принципы построения структуры сложных

организационных систем

Организационная система – объединение людей и необходимых средств, совместно реализующих некоторую программу или преследующих какую-либо *цель* и действующих на основе определенных процедур и правил (механизмов). Организационные и производственные структуры экономического объекта относятся к сложным системам, и для их анализа используется ряд количественных и качественных характеристик, которые определяют элементы структуры, сложность, уровни управления.

Общие признаки организационных структур: 1) открытость; 2) целеустремленность; 3) сложность; 4) степень организованности. оценивает уровень концентрации и распределения функций и полномочий в структуре системы управления на каждом уровне иерархии. По степени организованности системы делятся на централизованные и децентрализованные

Рассмотрим сложившиеся в практике управления методы распределения полномочий в структуре управления:

- жесткая система распределения — закрепляет четкие и однозначные инструкции действия каждого элемента системы в различных ситуациях, возникающих в экономическом объекте;
- мягкая система распределения полномочий — использует общие и расплывчатые формулировки.
- нормальное распределение — предполагает задание жестких критериев, которые необходимо достигать

При формировании структуры и задач управления обычно происходит распределение функций управления, выражающееся в распределении полномочий по его уровням. При этом существуют два типа передачи (делегирования) полномочий: • разделение полномочий; • распределение полномочий.

Разделение полномочий заключается в том, что функции управления, которыми наделяются элементы структуры управления, не перекрываются между собой.

При распределении функции могут перекрываться и по вертикали и по горизонтали в соответствии с иерархией. Следующие принципы управления полномочиями позволяют выявить наиболее эффективные условия для деятельности элементов структуры управления (исполнителей и руководителей всех рангов):

- скалярный принцип — предполагает, что сист. полномочий, передаваемая руководителем подчиненному, должна содержать четкие, однозначно интерпретируемые инструкции выполнения тех или иных функций управления;
- достаточность и необходимость в ресурсах управления для получения ожидаемых результатов;
- принцип абсолютной отв. — предполагает обоюдное раздел-е отв. между рук-м и подчиненным за действия подчиненного, а подчиненный ответствен перед рук-м за действия по выполнению функ-х задач, определенных делегированными полномочиями;
- паритет полномочий — определяет уровень ответственности исполнителя за действия в пределах

7. Общая характеристика процесса управления

Управление – деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества путем рационального использования располагаемых его ресурсов интел-х, матер.,фин., инф-х.

Особенности систем упр-я: решающая роль инф. Связей, система переходит в разл-е состояния в соотв-ии с управл.,характерны определенные структуры, открытые системы, целенаправленность.

Управление в ПССИ ТОБ ФСБ: система обеспечивающих действий, кот позволяют руководителям создавать, поддерживать и развивать различные внутренние условия для успешной служебной деятельности.

Желательные условия: - наличие адекватных внеш и внутр усл формальных систем упр-я

подразделения - налич механизма, обеспечивающего комплектование специалистами

- условия, стимулирующие заинтересованность сотрудников в своей учебной деят-ти

- всестор-е обеспечение сотрудников

- индвид оценка сотрудников

- плановость мероприятий

- эффективный механизм контроля

- оценка подразделения в целом

8. Основные компоненты процесса управления и их характеристика

Процесс управления – совокупность логически связанных между собой управленческих действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации и направленных на достижение цели.

Виды: первичные и производные; одноступенчатые и многоступенчатые; скоротечные и продолжительные; полные/неполные; регулярные/нерегулярные; своевременные/запаздывающие и т.д.

Особенности: объективные(хар-р и сфера деят-ти подр-я) и субъективные(интересы начальства, неформальные связи).

Объекты упр-я:деят-ть, люди, внешние связи, процессы совершенств-я, технологии упр-я.

Компоненты управления:

- Цели упр-я(конечные, основные, непосредственные)
- Методы упр-я(1.Властной мотивации, т.е. Регламенты,распоряжения; 2.Психологич-й мотивации – убеждения, принуждения; 3.Соц. мотивация – материальные и духовные стимулы)
- Средства управления(управленческая и учетно-отчетная инф-я)
- Технологии упр-я(формир-е управл-х решений, их реализация, оценка рез-тов)
- Результаты упр-я(конечные рез-ты,основные рез-ты, непосредств-е рез-ты)

Управленческие операции: *работа представляет самост-й комплекс таких операций

- Творческие(предполагают абстрагиров-е, анализ,сравнение,синтез)
- Логические(вып-ся по заданному алг-му)
- Технич-е(первичная обр-ка, хран-е,получ-е инф.)

Разновидности упр-ких операций:(1.сбор,изуч-е,обр-ка,анализ; 2.формулировка выводов; 3. оформление рез-тов)

9. Системы управления и их характеристика

Система управления - это совокупность управляемого объекта или процесса и устройства управления, к которому относятся комплексы средств приема, сбора и передачи информации и формирования управляющих сигналов и команд.

Все системы управления, с точки зрения логики их функционирования, решают три задачи:

- Сбор информации об управляемом объекте;
- Обработка информации;
- Выдача управляющих воздействий в той или иной форме.

Различают два основных типа систем управления:

- Системы управления технологическими процессами в широком смысле этого слова, предназначенные для непосредственного управления производственными процессами на физическом уровне процесса;
- Системы информационного управления, имеющие дело с объектами организационной природы, предназначенные для решения задач управления таких объектов управления, как крупные технические подразделения, военные, строительные и иные объекты разных рангов.

Система управления — это определенная совокупность взаимосвязанных элементов, свойства которых способствуют достижению поставленных общих целей.

Элементы:

- цель и задачи управления объектом;
- принципы управления;
- функции управления;
- организационная структура управления;
- персонал управления;
- методы управления;
- технология управления;
- техника управления;
- информация;
- организационная культура управления.

10. Функции управления

Функции управления — это виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов влияния на деятельность организации.

Управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального распределения. Суть управленческой деятельности на всех уровнях управления обеспечивают функции менеджмента.

К функциям управления относятся:

- **планирование** - оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.,
- **организация** - это комплекс мероприятий или действий, направленных на получение оптимальных условий для достижения какого-либо результата, с привлечением наибольшей эффективности, производительности, качества оказываемых услуг и, как правило, сопровождающихся уменьшением расходов на средства по достижению этой цели.,
- **мотивация** - это процесс побуждения, стимулирования себя или других к целенаправленному поведению или выполнению определенных действий, направленных на достижение собственных целей или целей организации,
- **контроль** - это одна из функций менеджмента, которая состоит в сравнении результатов работы с планами, нормами и стандартами, а также в устранении возникающих отклонений.,
- **регулирование** - это воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости в системе в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

11. Требования, предъявляемые к решению. Методы контроля решения.

Требования:

1. Научная обоснованность и компетентность; 2. Полномочность; 3. Точность, ясность, лаконичность.

4. Директивность-стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия;

5. Эффективность - результаты реализации решения должны оправдывать затраты;

Экономичность-обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;

Оптимальность - из нескольких эффективных вариантов решения должен быть выбран лучший;

6. Своевременность - реализация решений должна предотвратить возникновение проблем;

7. Непротиворечивость - решения не должны противоречить друг другу;

8. Комплексность.

Методы контроля (может осуществляться по результатам и по срокам выполнения) :

Предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

Текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

Заключительный(итоговый) — служит для проверки эффективности принятия решений.

11. Виды управленческих решений

По условиям принятия решения

- *В условиях определенности*
- *В обстановке риска*
- *В условиях неопределенности*

По сроку действий последствий решения

- *Долгосрочные*
- *Среднесрочные*
- *Краткосрочные*

По частоте принятия

- *Одноразовые (редко повторяющиеся)*
- *Случайные*
- *Повторяющиеся*

По широте охвата

- *Общие (касающиеся всех)*
- *Узкоспециализированные*
- *Рациональные*

По форме подготовки

- *Единоличные, интуитивные*
- *Групповые*
- *Коллективные*

По сложности

- *Простые*
- *Сложные*

По жесткости регламентации

- **Контурные** это решения, которые позволяют сотрудникам использовать различные формы и методы исполнения .
- **Структурированные**-это решения, которые должны быть строго обязательными для выполнения всеми сотрудниками. Допускается инициатива, только в решении второстепенных вопросов.
- **Алгоритмические** -это строго обязательные для исполнения решения всеми сотрудниками. Инициатива не допускается.

12. Процесс выработки рационального решения

Рациональные решения – это такие, которые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса. Они имеют определенные этапы.

- 1) **Диагностика проблемы.** Это первый шаг, т.е. это определение или диагноз проблемы. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.
- 2) **Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Ограничения корректирующих действий сужают возможности принятия решений.
- 3) **Определение альтернатив** – формулирование набора альтернативных решений проблемы. Надо иметь в виду, что рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.
- 4) **Оценка альтернатив.** Исследования показывают, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы.
- 5) **Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Однако, если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет лучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.
- 6) **Реализация.** Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Для решения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.
- 7) **Обратная связь.** Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать является установление обратной связи. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения – позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

13. Мотивация и стимулирование

персонала

Мотивация – это побуждение каждого сотрудника к работе на результат, созданное какими-либо мерами извне и поддерживаемое лично самим работником. В основе мотивации всегда лежат какие-либо потребности.

Существуют различные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее важным для конкретного человека. Как правило, это не один фактор, а несколько. Факторы мотивации принято делить на

Внутренние и внешние

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| К внутренним : | К внешним : |
| - самореализация, | - деньги, |
| - самоутверждение, | - карьера, |
| - творчество, | - положение в |
| - убежденность, | обществе, |
| - любопытство, | - признание и т.п. |
| - потребность в общении и т. | |

п.

Стимулирование персонала – это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности.

Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависит от качества работы его сотрудников. Для того, чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала.

Методы стимулирования могут быть как поощрительными, так и наказывающими.

К поощрительным можно отнести: К наказывающим методам стимулирования можно

- | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| - бонусные выплаты в зависимости от персонального вклада, | отнести: |
| - премия за отсутствие прогулов, | - лишение бонусов и премий, |
| - льготное питание, | - снижение суммы заработной платы за прогулы, и |
| - дополнительные выходные дни, | тому подобное. |
| - оплачиваемый отпуск, | |
| - подарки, и так далее. | |

14. Цели и принципы оценки эффективности управления.

две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом: **психологические и непсихологические**.

К психологическим относится: @удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом; @мотивация членов коллектива; @авторитет руководителя; @самооценка коллектива.

К непсихологическим критериям относится:

@действенность; @экономичность; @качество; @производительность; @нововведения; @прибыльность

Эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках

В основу оценки эффективности технологий управления персоналом **положены следующие принципы:**

1. оценка эффективности организации управления персоналом должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень

эффективности;

2. оценка эффективности организации управления персоналом может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата;

3. основным заданным результатом следует считать потребность организации в персонале требуемого количества и качества;

4. основным результатом, достигнутым в процессе организации управления персоналом, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период;

5. конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается

путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование **Общая модель эффективности, учитывая различные аспекты управления персоналом, может быть охарактеризована по трем параметрам:**

1. Реализация задач (экономическая эффективность) – производственная деятельность и вклад в общий успех организации;

2. Восприятие труда (социальная эффективность) – удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потеря рабочего времени;

3. Партиципация (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

15. критерии и методы оценки эффективности

управления

Важными показателями при оценке эффективности менеджмента являются **прибыль и рентабельность**, которые наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности предприятия, а значит, и эффективности управления.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться **количественными** (экономический эффект) и **качественными** показателями (социальная эффективность)

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особое важное значение имеют **показатели социальной эффективности управления (качественные)**: повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

16. Разновидности стилей руководства

Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей. Эти способы зависят от следующих факторов:

- господствующий политический режим (тоталитарный, демократический, либеральный);
- размеры организации, характер деятельности ее и подразделений, существующий в порядок ведения дел, преобладающая система ценностей и тип культуры;
- положение руководителя на иерархической лестнице;
- позиции высшей администрации;
- психологические характеристики коллектива, взаимоотношения в нем;
- индивидуальные качества руководителя;
- личные качества подчиненных;

Основные стили руководства:

Авторитарный – счит-ся универсальным, особенно у первых лиц. Харак-ые черты:

- 1) Централизация всей власти в руках руководителя
- 2) Дистанционирование руководителя от подчиненных, официальные отношения м/д ними
- 3) Отдача исполнителям в приказной форме распоряжений
- 4) Широкое использование наказаний Пример: Военная служба

Демократический (Кооперативный) – применяют уверенные руководители, доверяющие подчиненным.

Решения по и тогам принимает руководитель

Известны 2 разновидности: *Консультативная* (множества людей в кач-ве консультантов)

Партисипативная (руководители доверяют подч., исп-ют. все конструктивные решения)

Скорости выполнения распоряжений в авторит. стиле выше чем в демократическом, но качество выполнения и новизна работы будет на такой же порядок ниже

Либеральный (попустительский) – применяется когда необходимо стимулировать творческий подход решению пост. задач

Суть в том что рук-ль ставит задачу, создает условия для работы, определяет рамки самостоятельности.

Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации.

Руководитель – роль консультанта, вознаграждает за успехи.

7. Требования к личности руководителя

Руководитель – лицо, определяющее людям работу в рамках данной ему власти.

Требования к личности руководителя можно разделить на 3 основные группы: мировоззренческие качества; деловые; нравственно-психологические. **Под мировоззренческими качествами** руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов. Мировоззрение человека - это система ценностей. Ценности - это то, что для человека является важным, значимым, стоящим.

Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

- 1) способности находить кратчайший путь к достижению цели;
- 2) способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- 3) способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- 4) способности высвободить человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Обладающий **деловыми качествами** руководитель должен:

1. Уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
2. Точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
3. Разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
4. Своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
5. Ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
6. Проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
7. Оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Нравственно-психологические качества:

1. Порядочность (три признака порядочности - Правдивость, уважительное и справедливое отношение к подчиненным, здоровое восприятие критики.)
2. Способность привлекать к себе людей (коллективное принятие решений, доверие сотрудникам, справедливая оценка результатов их труда, способный наладить с подчиненными нормальные, деловые отношения)
3. Умение влиять на поведение подчиненных (способность согласовывать и активизировать деятельность людей)

18. Основы научной организации труда

Под **научной организацией труда** (НОТ) понимается *использование достижений наук* (преимущественно психофизиологии, инженерной психологии, социальной психологии, гигиены труда, дизайна) *для обеспечения эффективности труда.*

К центральным задачам, которые решает НОТ, относятся две:

- создание на рабочих местах максимально благоприятных условий,
- обеспечение высокой работоспособности работающих.

Создание благоприятных условий на рабочих местах:

- конструирование рабочих мест (удобный стол, сиденье, оборудование необходимыми средствами, размещение их и инструмента);
- конструирование приборов и инструмента (панелей, экранов, шкал, ручек, выключателей и пр.);
- создание рабочей среды, в которой находится работающий (освещенность, цвет, температура, состав воздуха, отсутствие излучений, шумов, помех);
- распределение функций между человеком и машиной, согласование их возможностей;
- проектирование машин, обладающих некоторыми возможностями человека (ныне это и проблема искусственного интеллекта);
- способы и приемы оптимального выполнения рабочих движений;
- распределение рабочих функций между совместно выполняющими работу (в конвейерном производстве, управлении самолетом, космическими аппаратами и др.)

Обеспечение высокой работоспособности сотрудников имеет в своей основе проблему предупреждения и снятия чрезмерной усталости и утомления, которые развиваются в процессе труда, снижают его эффективность и могут сказываться неблагоприятно на здоровье. *Работоспособность* — психологическая и физиологическая возможность человека эффективно выполнять работу в течение определенного времени. Расход запаса сил при работе приводит к возникновению и усилению *утомления* и чувства *усталости*. Чем больше усталость и утомление, тем ниже работоспособность и показатели эффективности труда. Утомление и усталость взаимосвязаны. Понятно, что утомление порождает чувство усталости и снижает работоспособность. Но чувство усталости, слабости, разбитости, нежелания работать может возникать и при полном запасе сил в организме. Это бывает при неумении настроиться на работу, отсутствии интереса к ней и трудолюбия, у любителей много спать или постоянно «расслабляться», после длительных перерывов в работе и пр.