**Лекция 1. Сущность, характерные черты современного менеджмента**

*Управление*представляет собой осознанную целенаправлен­ную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды — общест­ва, живой и неживой природы, техники. Элементы, на которые направлена управленческая деятельность, образуют *объект управления.* Человек или группа людей осуществляющих управленческую деятельность - называются *субъек­тами управления.* Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде до­лжностиили совокупности должностей, образующих подразделе­ние управления. *Управленческая деятельность* представляет собой специфичес­кую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами — предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом.

Менеджмент- область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов. В научно-методической литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия «менеджмент». Менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, как аппарат управления.

*Виды менеджмента* - специальные области управленчес­кой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента. Классификация менеджмента различается по *признаку объекта и по признаку содержания*

*По признаку объекта* различают общий и функциональный менеджмент.

*По признаку содержания* различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

*Функции менеджмента* были сформулированы в начале XX века А.Файолем, были выделены функции планирования, организации, мотивации, координации и контроля.

Менеджеры формируют руководящий состав фирмы (пред­приятия), банков и наделены исполнительской властью. Менеджер - человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами управления. Менеджеры работают во всех звеньях управления. Они формируют социальный слой, категорию людей, веду­щих работу по управлению. Переход власти от собственника к управленцам — это особая система управления компаниями (фирмами).

Существует *типология менеджеров* по вертикальным и горизонтальным различиям. Многие исследователи пытаются выделить отдельные качества, которыми должен обладать менеджер, *мастерство менеджеров*. Мастерство может быть сгруппировано в семь различных категорий: концептуальное мастерство, мастерство принятия решений, аналитическое мастерство, административное мастерство, коммуника­ционное мастерство, психологическое мастерство, техническое мастерство.

Управленческая дея­тельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами трех групп основных ролей. *Роль*представляет собой набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: инфор­мационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предпола­гает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспе­чивает выполнение всех управленческих функций.

Реализация рассмотренных функций управления осуществляется путем применения различных методов. *Метод управления —* это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для дости­жения поставленных организацией целей. Методы управления классифицируются по самым различным признакам: в зависимости от масштабов применения, по отраслям и сферам применения, в соответствии с содержанием методов.

*Принципы менеджмента*- это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечива­ется эффективное развитие организации.

Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целост­ности, принцип системного подхода, иерархической упорядоченности, целевой направленности, научной обоснованности и оптимальности, демократизации.

**Лекция 2.** История развития менеджмента

Классическая школа представила первый систематизированный подход к управленческой мысли. Классическая школа может быть подразделена на две историче­ские философии управления: *научный управленческий подход и административный управленческий подход.*

*Школа научного управления* (1885 – 1920 гг.) связана с работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилберт и Г. Гантта. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

*Административная школа в управлении (1920 – 1950 гг.).* Если научное управление в основном нацелено на эффективность производства, то административное управление направлено на широкие аспекты управления большими группами людей. Административное управление выросло из необходимости контролировать и определять поведение служащих в больших, комплексных организациях. Представители классической школы, А. Файоль, Л.Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации.

Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений (1930 –1950 гг.) внесли М. Фоллет и Э. Мэйо. Представитили рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и представление им более широких возможностей взаимного общения на работе.

Ученые более позднего периода поведенческого направления ( с 1950 г. по настоящее время) К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и другие изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Формирование школы науки управления (с 1950 по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Представители школы Л. Берталанфи, А. Рапопорта, Р. Акоффа, А. Гольдбергера, В. Леонтьева и др.

Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. По своей сути *исследование операций* – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

*Процессный подход - э*та концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовре­менное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

*Системный подход* рассматривает организацию как интегрированную систему. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде..

*Ситуационный подход*внес большой вклад в теорию уп­равления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Централь­ным моментом ситуационного подхода является ситуа­ция, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

**Лекция 10. Управление конфликтами и стрессами**

«Кон­фликт» - латинское слово и в буквальном пере­воде означает «столкновение», отсутствие согласия между двумя и более сторонами, наличие противоре­чивых позиций между ними по какому-либо вопросу. *Субъекты конфликта*— участники конфликта, в качестве которых могут выступать отдельные лич­ности, группы людей и организации. *Объект конфликта*— это то, на что направлены действия каждой из конфликтующих сторон, что вы­зывает их противодействие. *Целью* конфликта является возможность отстоять свое мнение, добиться того, чтобы была принята конк­ретная точка зрения.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов: конфликт целей, конфликт взглядов, чувственный конфликт. *Конфликт целей* характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. *Кон­фликт взглядов*,вызван тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах**,** идеях и мыслях по решаемой проблеме. *Чувственный конфликт,*появляется в ситуации, когда у участ­ников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять *уровней конфликтов* в организа­ции: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой.

*Управление конфликтами*представляет собой целенаправленное воздействие по устранению или минимизации причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта. Процесс управления конфликтом требует тщатель­ного анализа фактических причин его возникновения и включает следующие этапы: изучение причин возникновения конфликта; определение числа участников конфликта; анализ конфликта; разрешение конфликта.Выделяют следующие методы управ­ления конфликтами**:** внутриличностные, струк­турные, межличностные, переговоры, агрессивные действия.

**Лекция 11. Руководство: власть и партнерство**

*Руководство* — процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Руководить— означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед орга­низацией. *Власть*- способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руково­дителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты.

*Виды власти. Формальная* власть — это власть должности. Власть должности обусловлена официаль­ным местом лица, ее занимающего, в структуре управления орга­низацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объ­емом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться. *Реальная* власть — это власть как должности, так влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в офици­альной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые *добровольно* готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источни­ков власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Виды лидерства: Формальное лидерство - процесс влияния на людей с позиции занимаемой в орга­низации должности. Неформального лидерство**-** процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Согласно *личностной теории лидерства,* также известной под названием *теории великих людей, лучшие* из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Согласно *поведенческому подходу к лидерству,* эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу.* Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям.

**Лекция 13 Стили управления**

Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему стилем управления.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего  развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Существует взаимосвязь понятия «стиль управления» с различными категориями управления. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей: законы – принципы – методы – стиль; законы – принципы – стиль – методы; цель – задачи – методы – стиль; задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Четыре взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – результат.

Взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как стиль управления.

Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития  оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения,  правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности.

В зависимости от того, какими принципами руководствуется государство, организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления.

Автократичный (от греч. autokrateia – самодержавие, самовластие) стиль управления  представляет собой форму управления, когда руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократичный стиль управления включает следующие виды стилей: тоталитарный, авторитарный (командный) и авторитароно-правовой.

Тоталитарный стиль характеризуется на базе полной централизации власти и полномочий, использующего принуждение, подчинение, подавление людей, групп и народов вплоть до открытого их уничтожения (примеры: Гитлер, Сталин, Муссолини, Пол Пот и др.). С развитием демократии и создания правовых государств этот стиль уходит в прошлое.

Авторитарный (командный) стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление путем угроз. Этот стиль также основан на жестком централизованном управлении – олигархии с выраженным элементом принуждения (примеры: Брежнев, Хрущев, Андропов и др.).

Такой стиль управления широко применялся в советский период при административно-командной системе управления экономикой. В современных условиях  этот стиль сохранился у некоторых руководителей, предпринимателей и бизнесменов в странах переходной экономики, в СНГ и  в Украине.

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

Демократический стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов. Организациям, где доминирует демократический стиль, характерна высокая степень децентрализации полномочий.  Руководитель такого стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать самостоятельно все остальные  соразмерно их квалификации и выполняемым функциям. Управление через влияние и опору на сотрудников является характерной чертой демократического стиля управления, поэтому данный стиль считается наиболее эффективным.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной  деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем). Такой стиль оправдан в том, случае, если персонал  выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Этот стиль управления опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всего персонала, хотя управлять таким коллективом - задача не из легких.

Руководитель–либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления деятельности, координировать взаимодействие сотрудников для достижения  общих целей.

Попустительский стиль управления. При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от  вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных. Такие руководители добиваются средних результатов по обоим направлениям составляющим стиля.

**Лекция 14. Коммуникации в менеджменте**

*Коммуникации* (от латинского слова «делаю общим, связываю)- процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение. На эффективность коммуникации влияют такие факторы, как ком­муникативные навыки, установки и опыт, а также умственные способности субъектов общения, формирующие специфику их восприятия сообщения и эмо­циональную подоплеку. В межличностном процессе коммуникаций можно выделить шесть главных переменных: отправитель/кодировщик; сообщение; канал; получатель /декодировщик; восприятие; обратная связь.

*Средство коммуникации*- способ кодирования сообщений. Поскольку почти все сообщения кодируются с использованием более чем одного средства, применяется по­нятие «средства коммуникации». Такими средствами являются письменная и устная речь и многочисленные невербальные (несловесные) средства.

*Канал коммуникации*- специальный маршрут или технология, используемся для передачи сообщения получателю. К основным средствам коммуникации относятся: беседа лицом к лицу, письмо, факс, электронная почта, афиша, брошюра, видео и т. п.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникаци­онные каналы объединяются в коммуникационные *сети.* Коммуникационные сетисвязывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе фор­мальные и неформальные коммуникационные каналы, как дуб­лирующие, так и дополняющие друг друга. Выделяют три вида коммуникационных се­тей: открытые, замкнутые и комбинированные.

В *открытых* сетяхдви­жение информации может быть остановлено, пото­му что оно к элементу структуры управ­ления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на "посредника" или "контролера" (промежуточное звено в се­ти коммуникации), который по каким-то причинам этому движе­нию препятствует и которого нельзя минуть. (Сеть типа «Змея», сеть типа «Звезда», сеть типа «Шпора», сеть типа «Тент», сеть типа «Палатка») В *замкнутых* сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. ( Сеть типа «Дом», сеть типа «Круг», сеть типа «Колесо»). *Комби­нированные* сети сочетают в себе оба принципа построения и при­сущи больше крупным многоуровневым организациям.