

Т. А. Кузнецова

Менеджмент

Слайды к лекциям

Тема 2: Организационная динамика

**2.1. Организация как социально-
экономическая система**

2.2. Лидерство и стиль руководства

2.3. Управление социальными процессами.

Конфликты в организации

2.1. Организация как социально-экономическая система

ОРГАНИЗАЦИЯ

- это группа людей,
деятельность которых
сознательно координируется
для достижения общей цели
или целей

Признаки организации

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы
- наличие общей, совместной деятельности этих людей
- наличие определенных механизмов или системы координации деятельности
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе)

Характеристики организации

- наличие, привлечение и использование ресурсов
- зависимость от внешней среды
- горизонтальное и вертикальное разделение труда
- наличие подразделений
- необходимость управления

Система - совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые, интегративные свойства, не сводимые к простой сумме ее образующих

Система – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих целое, которое обладает качествами и свойствами, не присущими ни одному из ее элементов

-
- **Закрытые** системы отличаются минимальной зависимостью от окружающей среды. Это самообеспечивающиеся системы.
 - **Открытые** системы – это те, существование которых зависит от взаимодействия ресурсами с внешней средой.
-

Организация – это сложная открытая система. Она имеет вход и выход, во многом зависит от внешней среды



Что такое УСПЕХ?

Это достижение ЦЕЛИ
эффективным способом!

Эффективность

+

Результативность

=

УСПЕХ

Критерии успешности организации

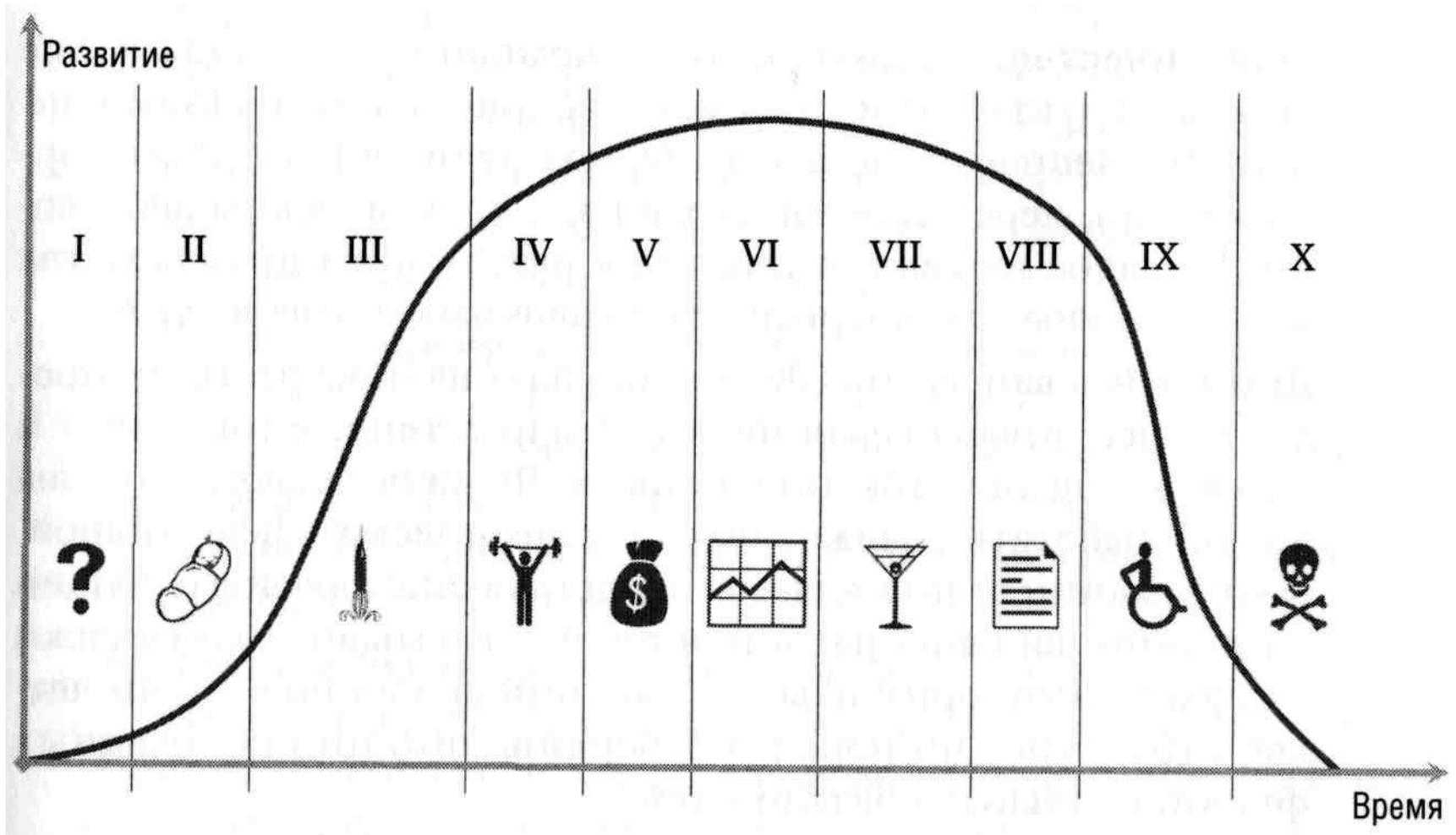
- **Эффективность – «умение делать вещи правильно»**

Проявляется через производительность

- **Результативность – «умение делать правильные вещи»**

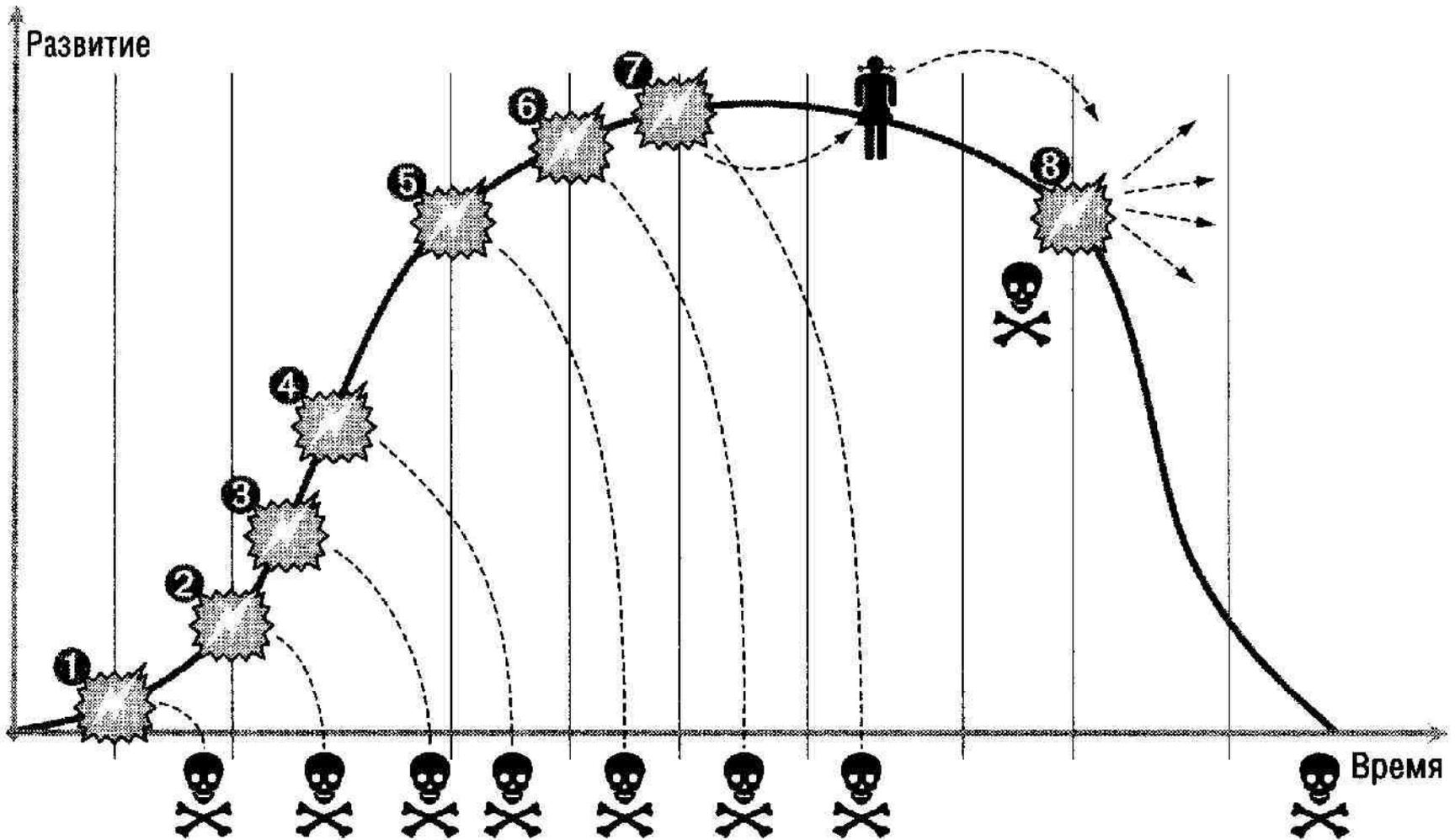
Проявляется через постановку целей и их реализацию

Жизненный цикл организации



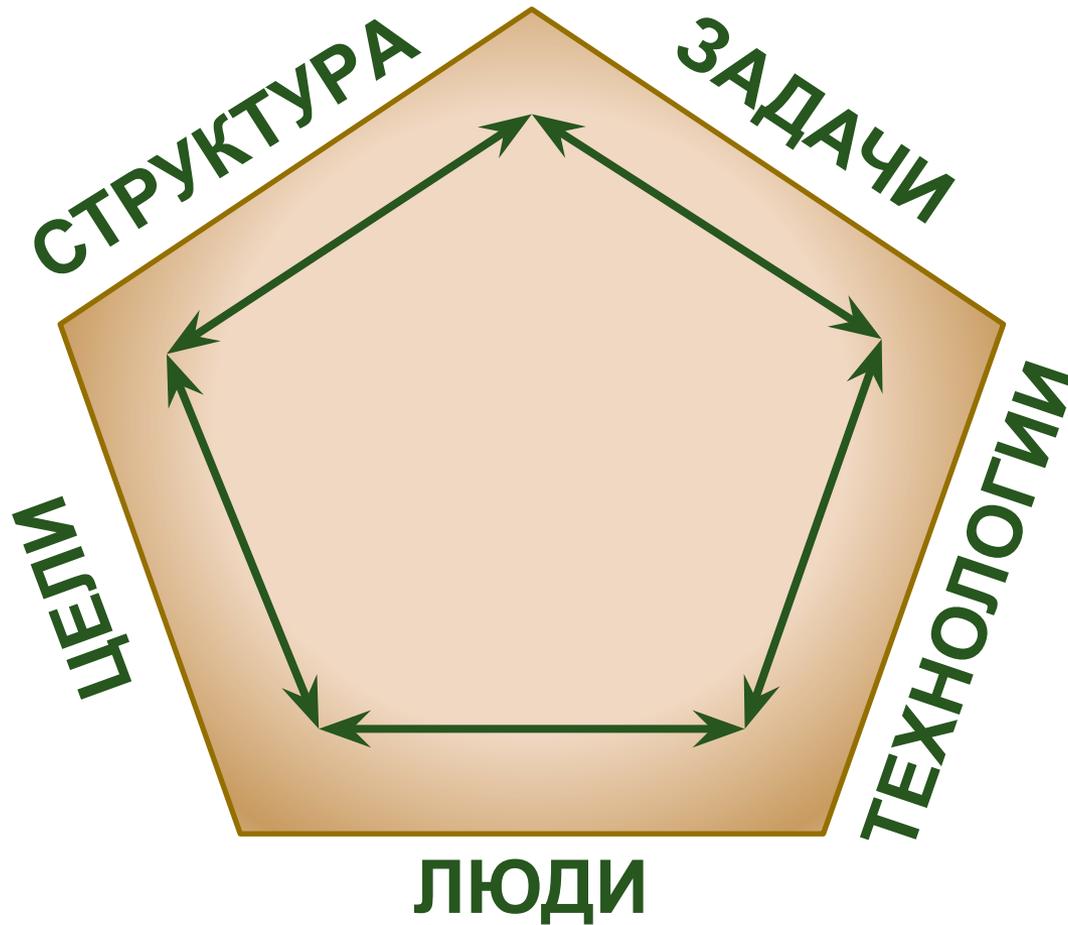
Ицхак К. Адизес

Болезни организации



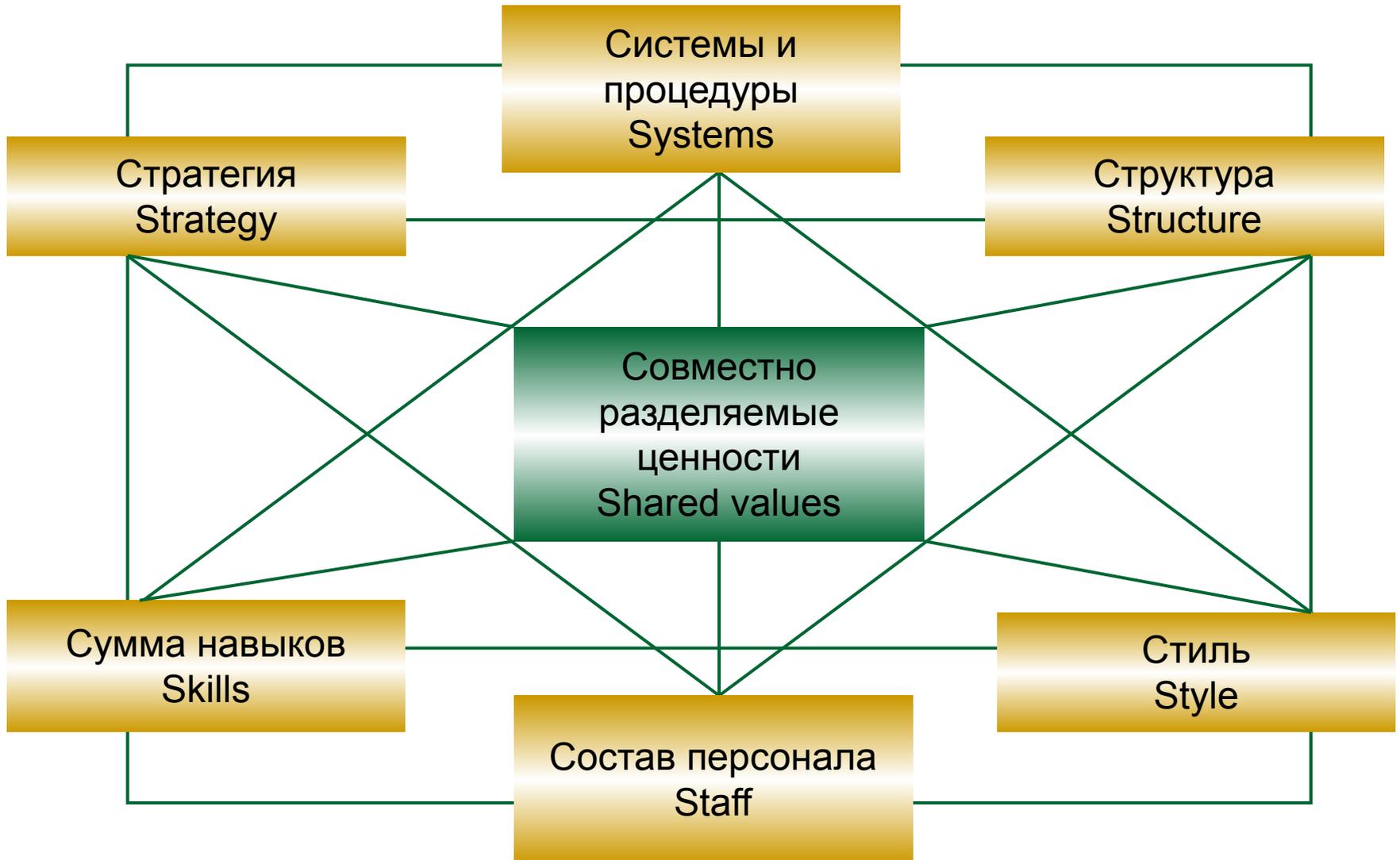
Ицхак К. Адизес

Алмаз Левитта



Гарольд Левитт

Схема «7 S»



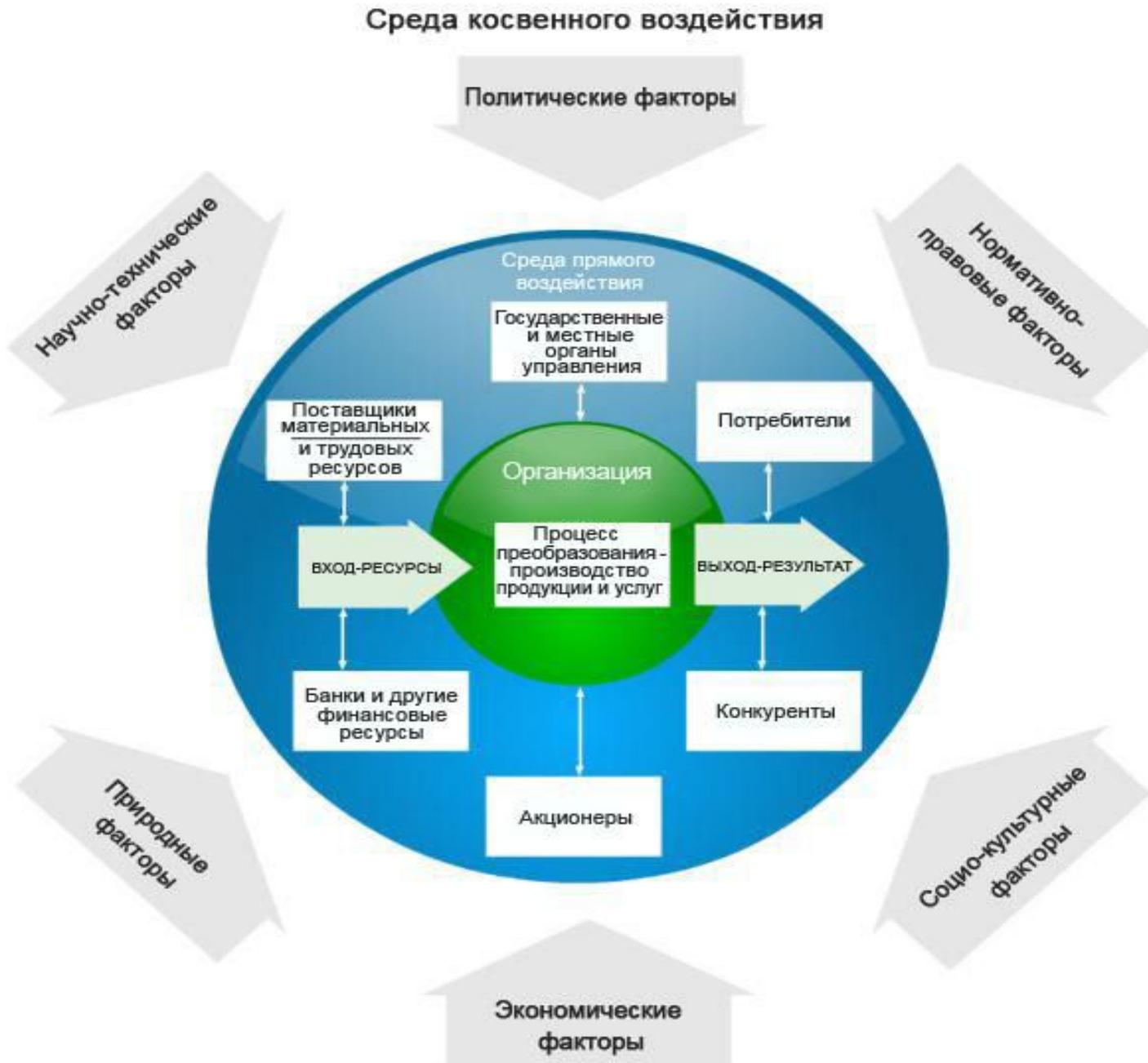
Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой

Существуют ли в организации:

- устойчивые заповеди,
- неписанные нормы поведения,
- ритуальные мероприятия,
- предания,
- герои.

Насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

Внешняя среда



Микросреда (деловое окружение, среда прямого воздействия)

Часть внешней среды, находящаяся в непосредственной близости к организации.

- Потребители
- Конкуренты
- Поставщики
- Партнеры
- Государственные и муниципальные органы
- Деловые объединения, ассоциации и т.д.

Макросреда (макроокружение, среда косвенного воздействия)

Часть внешней среды, общей для всех организаций.

- Экономическая составляющая
- Политическая составляющая
- Правовая составляющая
- Социальная составляющая
- Технологическая составляющая
- Природно-климатическая составляющая

Характеристики внешней среды

- Взаимосвязанность факторов внешней среды
- Сложность внешней среды
- Подвижность внешней среды
- Неопределенность внешней среды

Поведение организации

- Адаптация к условиям внешней среды
- Влияние на внешнюю среду (очень незначительное)

Анализ внешней и внутренней среды

Цель анализа – выяснение того, какие **угрозы** и какие **возможности** таят в себе внешняя и внутренняя среды.

Макроокружение:

- **Политическая составляющая:**
 - какая политическая идеология определяет политику правительства,
 - насколько стабильно правительство,
 - насколько оно в состоянии проводить свою политику,
 - какова степень общественного недовольства,
 - насколько сильны оппозиционные политические структуры
- Анализ **правового регулирования** предполагает изучение
 - законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений,
 - дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Главное - обращать внимание на действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Макроокружение:

- Изучение **экономической компоненты** позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как:
 - величина валового национального продукта,
 - темп инфляции,
 - уровень безработицы,
 - процентная ставка,
 - производительность труда,
 - нормы налогообложения,
 - платежный баланс,
 - норма накопления и т.п.
- **При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как:**
 - общий уровень экономического развития,
 - добываемые природные ресурсы,
 - климат,
 - тип и уровень развитости конкурентных отношений,
 - структура населения,
 - уровень образованности рабочей силы,
 - величина заработной платы.

Макроокружение:

- Изучение **социальной компоненты** направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как:
 - отношение людей к работе и качеству жизни;
 - существующие в обществе обычаи и верования;
 - разделяемые людьми ценности;
 - демографические структуры общества,
 - рост населения,
 - уровень образования,
 - мобильность людей и их готовность к перемене места жительства и т.п.

Все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Непосредственное окружение

- Анализ **покупателей**:
 - географическое месторасположение покупателя,
 - демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
 - социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;
 - отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.
- Изучение **конкурентов**, т.е. тех с кем приходится бороться за ресурсы, направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

SWOT-анализ

- **S**trength — сила,
- **W**eakness — слабость,
- **O**pportunity — возможности,
- **T**hreat — угрозы

Главная цель - оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам.

Пример SWOT-анализа

Матрица первичного стратегического анализа для компании «Аэрофлот»

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p><u>Возможности</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики.2. Увеличение потребности в авиаперевозках в мире | <p><u>Угрозы</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Низкая покупательная способность населения России.2. Рост цен на традиционных курортах.3. Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков |
| <p><u>Сильные стороны</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Географическое положение2. Разветвленная инфраструктура | <p>ПОЛЕ «С и В»</p> | <p>ПОЛЕ «С и У»</p> |
| <p><u>Слабые стороны</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Отсутствие единой информационной сети.2. Старый авиапарк3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк.4. Неэффективная эксплуатация некоторых линий | <p>ПОЛЕ «СЛ В»</p> | <p>ПОЛЕ «СЛ У»</p> |

2.2. Лидерство и стиль руководства

Менеджер – должность или функция?

Должность

- Top management
- Middle management
- Lower management

Функция

- Вклад в деятельность организации
- Ответственность за результаты, за успех и неудачи организации
- Инициатор изменений
- Влияние на систему
- Катализатор и воспитатель

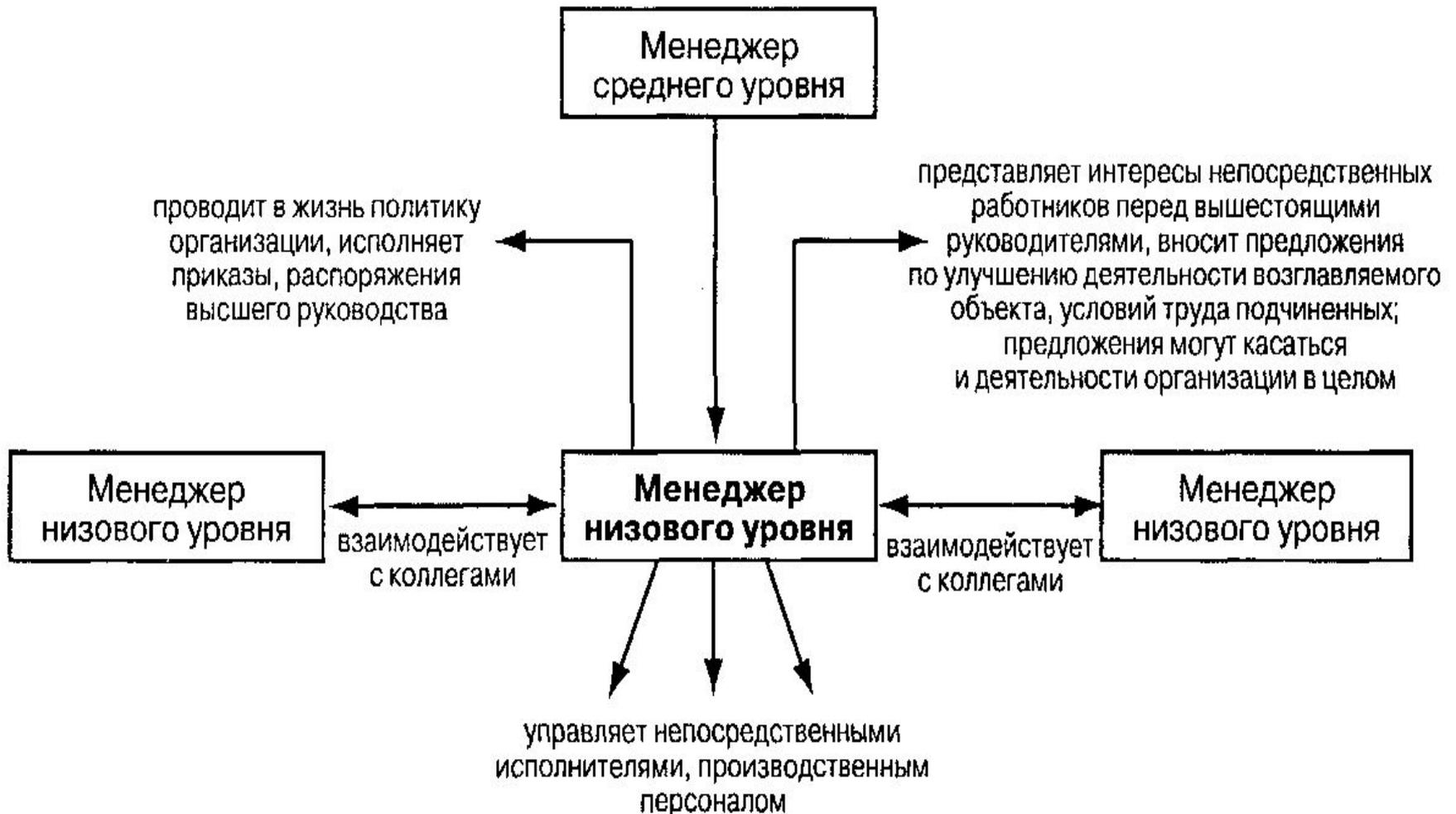
Деятельность менеджера:

- Менеджер формирует миссию и цели организации
- Менеджер организует
- Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию
- Менеджер измеряет количество затраченного труда и оценивает качество его результатов
- Менеджер активно способствует развитию людей, включая саморазвитие

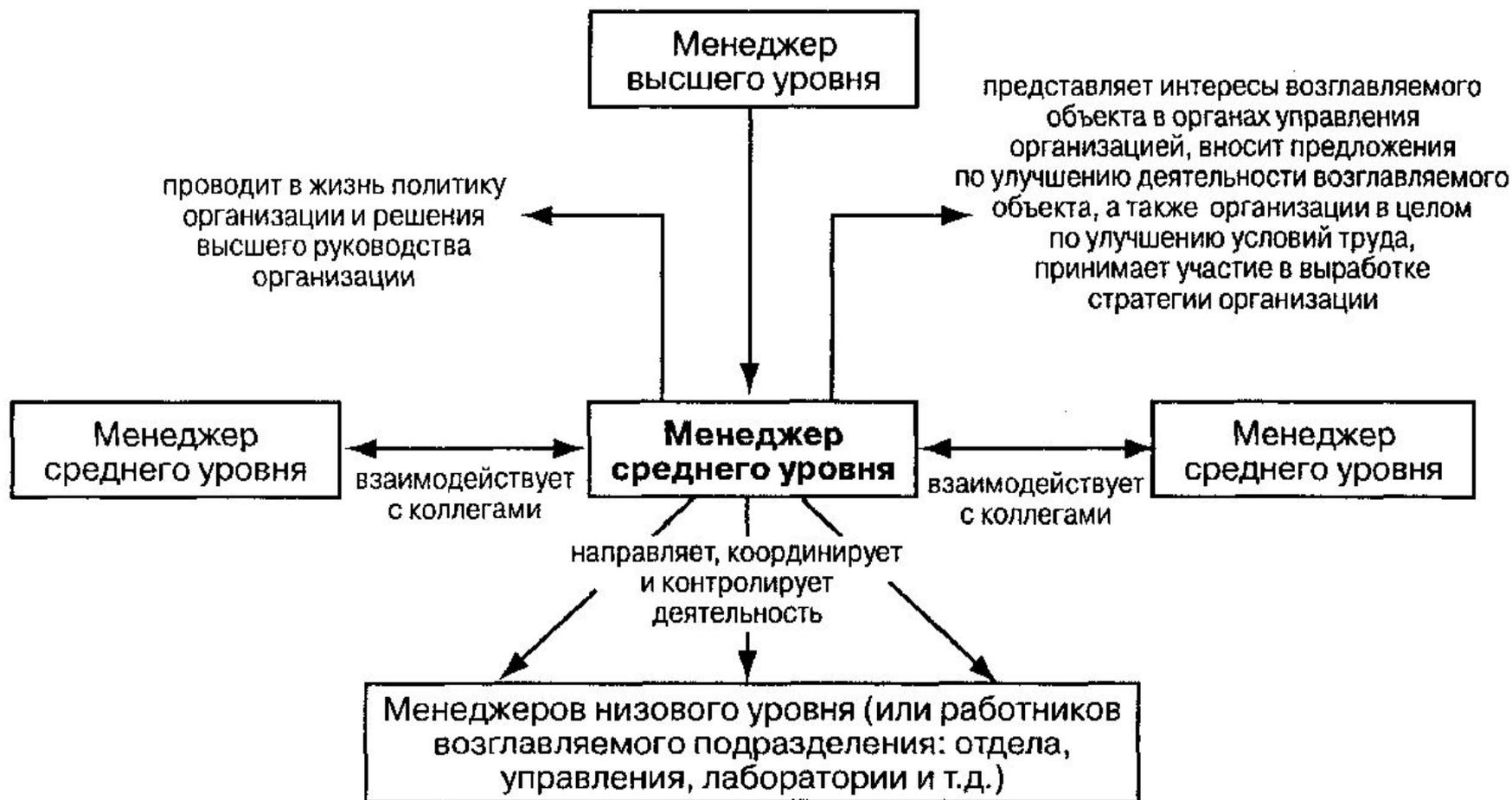
Уровни менеджмента



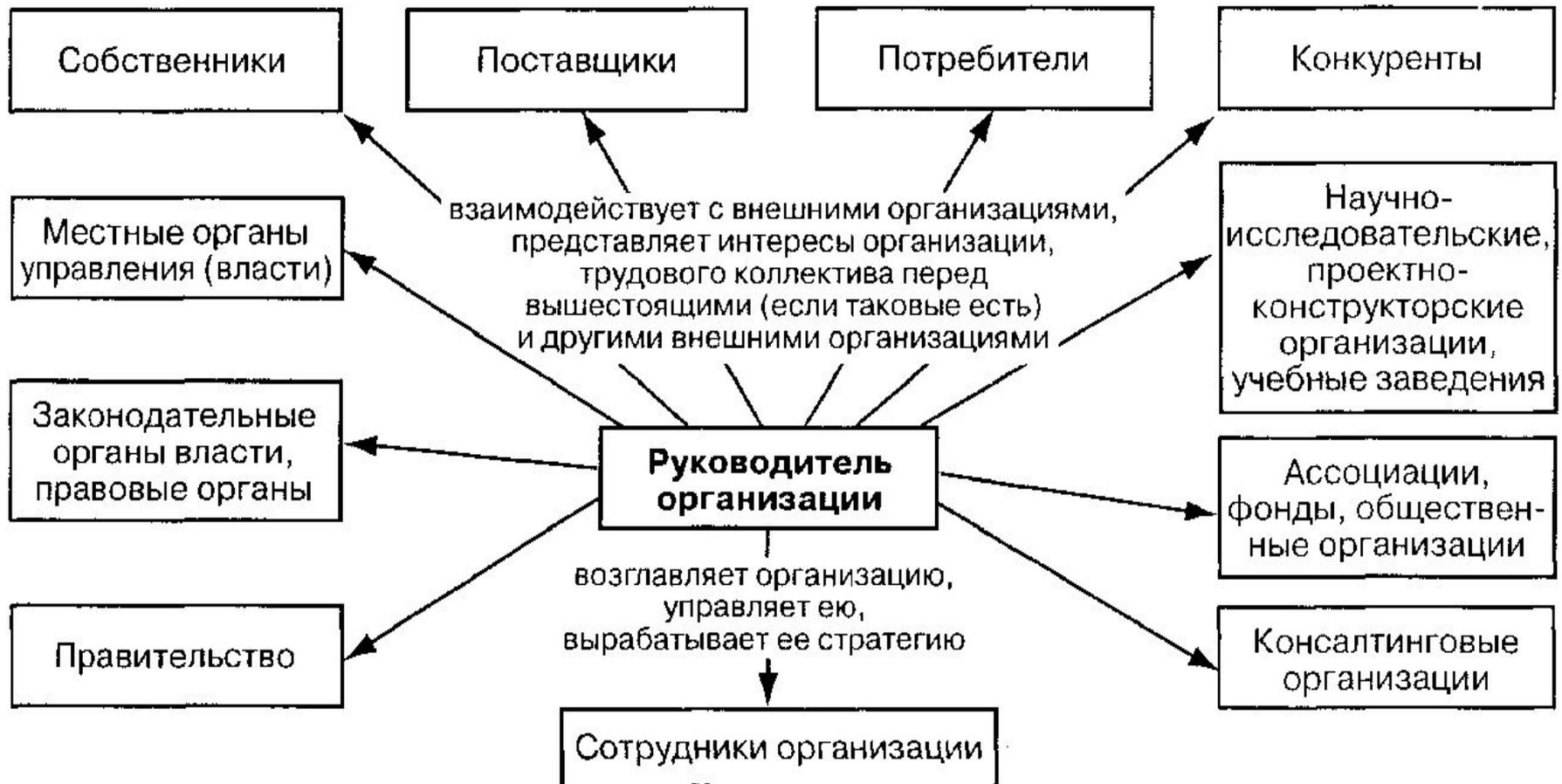
Менеджер низового уровня



Менеджер среднего уровня



Менеджер высшего уровня

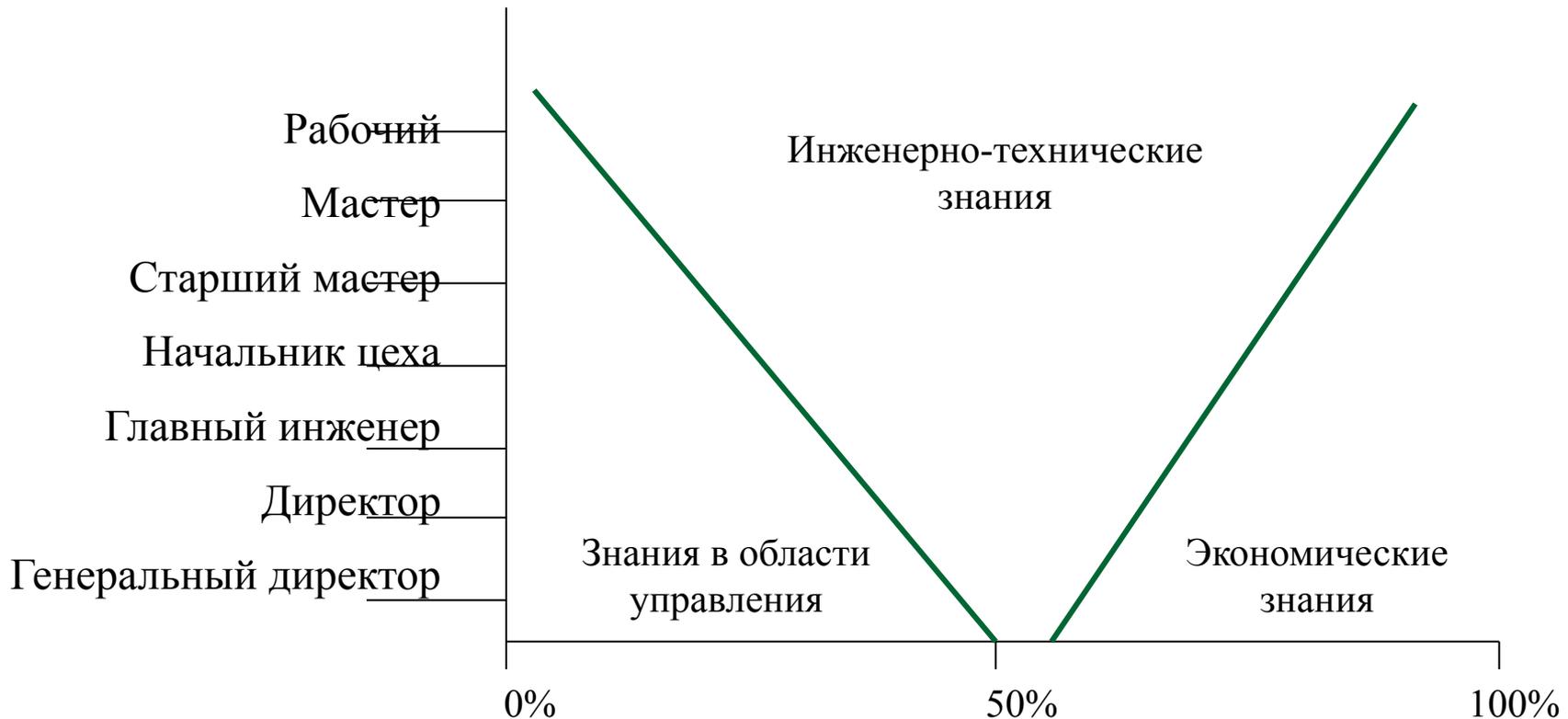


Основные факторы успеха менеджера:

- **Научность**, как комплекс знаний, позволяющих анализировать и делать объективную оценку проблемам, отслеживать взаимосвязи и тенденции развития
- **Опыт**, как освоенные навыки работы
- **Искусство**, как комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха.

Соотношение необходимых знаний в области экономики, управления и техники на различных уровнях организационной структуры

А. Файоль структурировал необходимость знаний работников предприятия в инженерно-технической области, экономике и управлении



Рабочий:

- экономические знания — 10%;
- знания в области управления — 5%;
- технические знания — 85%.

Мастер:

- экономические знания - 25%;
- знания в области управления - 15%;
- технические знания — 60%.

Старший мастер:

- экономические знания — 30%;
- знания в области управления — 25%;
- технические знания — 45%.

Начальник цеха:

- экономические знания — 40%;
- знания в области управления — 30%;
- технические знания — 30%.

Главный инженер:

- экономические знания — 35%;
- знания в области управления — 35%;
- технические знания — 30%.

Директор:

- экономические знания — 45%;
- знания в области управления — 40%;
- технические знания — 15%.

Генеральный директор:

- экономические знания — 40%;
- знания в области управления — 50%;
- технические знания — 10%.

Современный менеджер должен обладать следующими качествами:

- быть способным обеспечивать консенсус, избегать диктата, увязывая глобальные цели организации с национальными интересами;
- отличаться высокой чувствительностью к культурным различиям персонала. Способность к культурной интеграции становится ключевым качеством менеджера;
- владеть несколькими иностранными языками и обладать высокой способностью к общению;
- уметь находить выход из сложных ситуаций, которые все чаще возникают в менеджерской практике, - быть коммуникабельным, выдерживая при этом дистанцию; руководить, оставаясь при этом в тени; доверять, при этом контролируя и т.п.

Требования предъявляемые к менеджерам разных стран

Общие требования:

- аналитические способности, связанные со спецификой области;
- психоаналитические способности;
- организаторские способности;
- способность к оптимизации;
- коммуникабельность и т. д.

Специфические требования:

Япония:

- профессионализм;
- компетентность;
- высшая ответственность и достоинство;
- способность к риску;
- чувство нового (предпринимательские способности);
- высокая работоспособность;
- чувствительность (восприятие настроений персонала и оценка ситуации, профессиональная интуиция).

Требования предъявляемые к менеджерам разных стран

Специфические требования:

США:

- умение владеть собой;
- четкие ценности;
- наличие личной цели;
- постоянная потребность в саморазвитии;
- навыки (опыт) решения проблем;
- творческий подход;
- умение влиять на окружающих;
- умение мотивировать работу (понимать особенности труда, исполнителей);
- способность распределять работу и оценивать ее качество;
- умение организовать групповую работу...

Требования предъявляемые к менеджерам разных стран

Специфические требования:

Польша:

- энергичность;
- воля;
- рассудительность;
- высокие нравственные качества;
- ответственность...

Франция:

- внешние данные — 1%;
- авторитет — 4%;
- техническая компетентность - 8%;
- жизненный опыт — 10%;
- неординарность — 36%;
- «дар божий» — 41% (деловое общение, умение ладить с людьми...)

6 наиболее важных слов: **«Каково Ваше мнение по этому вопросу»**

5 наиболее важных слов: **«Я признаю, что совершил ошибку»**

4 наиболее важных слов: **«Вы хорошо выполнили работу»**

3 наиболее важных слова: **«Будьте так добры»**

2 наиболее важных слова: **«Благодарю Вас»**

1 наиболее важное слово: **«Мы»**

1 наименее важное слово: **«Я»**

Типы руководства

| Собственнический тип руководства | Менеджерский тип руководства |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ● Участие в деле фирмы личным капиталом | ● Найм в фирму для организационной работы по направлениям |
| ● Сильная личная ориентация | ● Ориентация на деловой успех подразделения |
| ● Отработка внешних связей как главное | ● Отработка внутренних связей как главное |
| ● Свобода маневра «вовне» фирмы | ● Свобода маневра внутри фирмы |
| ● Рисковое деловое поведение | ● Минимизация рисков в организационном поведении |
| ● Отвечает за дело перед самим собой или перед деловыми партнерами | ● Отвечает за работу перед нанимателем и руководителем фирмы |

Типы руководства

продолжение

| Собственнический тип руководства | Менеджерский тип руководства |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ● Переживание ответственности облегчается верой в себя | ● Переживание ответственности облегчается верой в работников-специалистов |
| ● Амбициозность по отношению к работникам | ● Терпимость по отношению к работникам |
| ● Много новых предпринимательских замыслов, которые и определяют его дела | ● Много текущих неотложных дел, которые надо выполнять вопреки замыслам |
| ● Привык работать в условиях неопределенности | ● Условия неопределенности затрудняют организацию работников |
| ● Верит в свои исключительные | ● Верит в необходимость |

Женщина-руководитель

Факторы, препятствующие управленческой деятельности

Качества

- Излишняя эмоциональность
- Невозможность перешагнуть через жалость
- Доверчивость
- Неспособность к риску
- Стремление сделать хорошо для всех

Стереотипы

Патриархальное массовое сознание, согласно которому:

- Управление – не женское дело
- Женщина должна рожать, воспитывать детей и быть домохозяйкой
- Женщина необычайно склонна к сплетням и интригам
- Женщина не работоспособна

Факторы, способствующие управленческой деятельности

Организация труда

- Предъявляет повышенные требования к санитарно-гигиеническим и бытовым условиям производства
- Соблюдает режим труда и отдыха работников организации
- Занимается эстетическим оформлением производственных помещений

Качества

- Обаяние женщины
- Коммуникабельность
- Интуиция
- Доброта, нежность, мягкость характера
- Компетентность и образование
- Умение налаживать контакты с людьми
- Добросовестность
- Ответственность
- Умение доводить начатое дело

В ситуациях, требующих наказания подчиненных, чаще прибегают

Мужчины - руководители

- к административным мерам
- чаще ссылаются на логику и объективные условия, повлиявшие на принятие решений

Женщины - руководители

- к мерам морального и психологического воздействия
- склонны к более подробному обоснованию, мотивированию своих вариантов принятия решений
- перебирают больше вариантов возможных решений, при этом чаще ссылаются на свою интуицию

Влияние возраста на принятие решения

Мужчины - руководители

- с возрастом мужчины - руководители менее склонны рисковать
- у мужчин-руководителей чаще встречаются «импульсивные» решения и «решения с риском»
- с возрастом у мужчин-руководителей появляется тенденция к сокращению крайних решений («импульсивных» и «замедленных») и к относительному возрастанию решений уравновешенных

Женщины - руководители

- для женщин-руководителей такой закономерности не отмечено. Для них готовность к риску при принятии решений реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин-руководителей
- у женщин-руководителей на всем возрастном диапазоне (от 21 до 50 лет) преобладают осторожные и уравновешенные решения

Принятие решений в условиях риска

Мужчины - руководители

- мужчины-руководители более склонны рисковать, принимая решения, что обусловлено их большей агрессивностью, более выраженной потребностью в преобладании, самоутверждении, независимости и с большей настойчивостью в действиях

Женщины - руководители

- женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии принятия решений
- у женщин-руководителей с ростом нервного напряжения, в условиях стресса и при переживании чувства фрустрации растет готовность к риску при принятии решения
- готовность к риску при принятии решений проявляется сильнее в условиях группы (двое и более руководителей и заместителей)

У более опытных руководителей (имеющих стаж работы в должности руководителя более 10 лет), и мужчин, и женщин, готовность к принятию решений в условиях риска ниже, чем у руководителей с меньшим стажем работы.

С точки зрения свойств личности

Мужчины - руководители

- мужчинам-руководителям не свойственно считать свои действия и усилия определяющим фактором в организации профессиональной деятельности, в том числе и в процессе принятия решения
- ответственность за важнейшие события и результаты своей деятельности они приписывают внешним силам и факторам (другим людям, объективным условиям, судьбе и т.д.) **(внешний локус контроля)**
- с увеличением возраста локус контроля меняется от внешнего к внутреннему

Женщины - руководители

- женщины-руководители, как правило, считают, что результаты их деятельности зависят от них самих, их собственных способностей и усилий **(внутренний локус контроля)**
- тенденции к изменению не выявлено

Направление принятия решений

- мужчины-руководители направлены на перестройку сферы правил и норм
- женщины-руководители направлены на перестройку сферы отношений

Ответы при принятии решения характеризуются, как правило

Мужчины - руководители

- довольно обобщенными формулировками
- не склонны к колебаниям
- больше опираются на собственные мысли и чувства

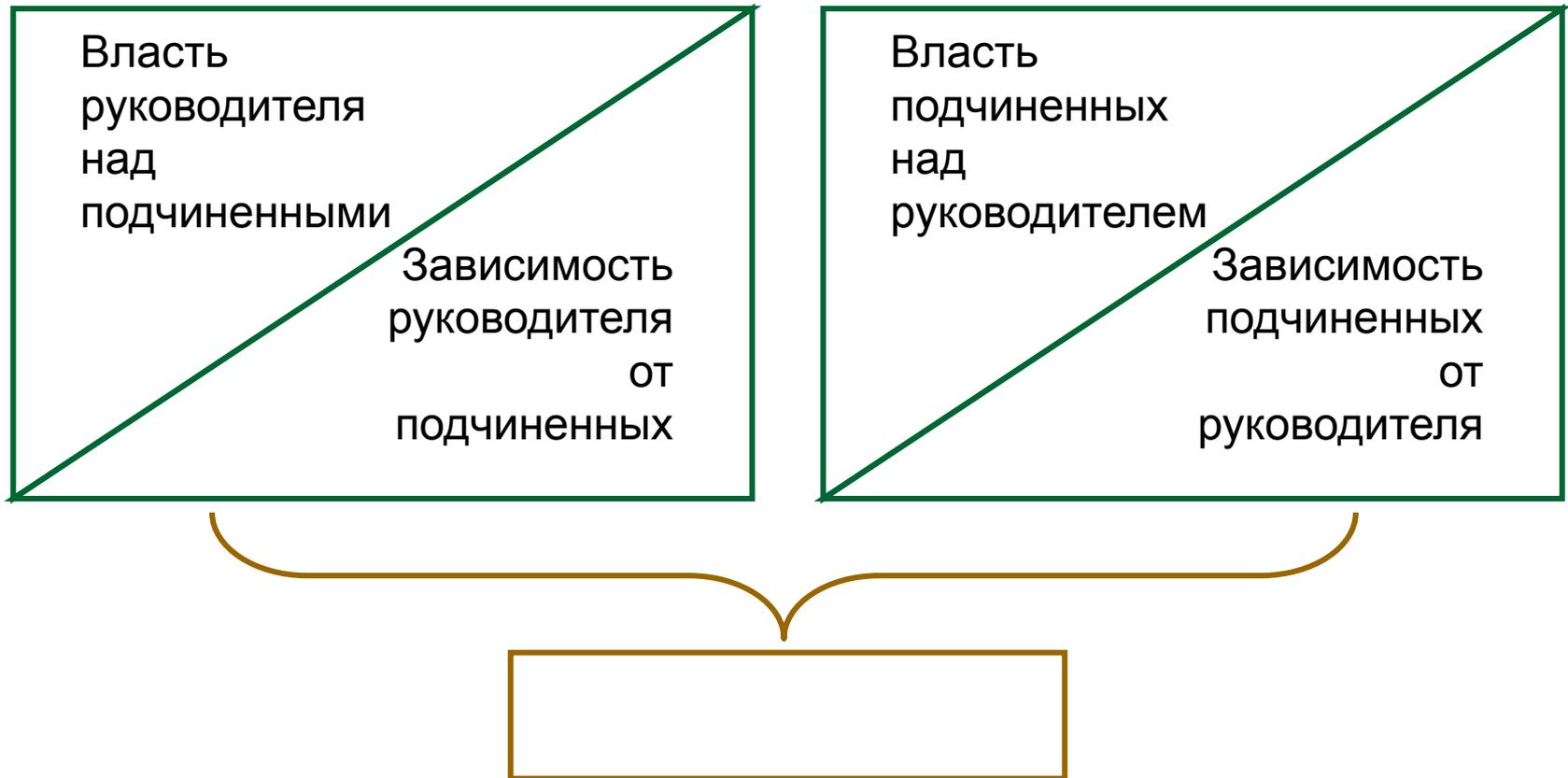
Женщины - руководители

- более внимательным отношением к людям, более развернутым описание диалогов с подчиненными
- чаще оправдывают своих подчиненных и коллег
- в решениях почти всегда допускают мирный исход возникающих конфликтов
- склонны к колебаниям
- чаще опираются на *эмпатию* - восприятие мыслей и чувств окружающих людей, в том числе и подчиненных
- при принятии решений чаще мужчин-руководителей включают в собственные суждения другие точки зрения

В процессе принятия решения используют и чаще всего опираются на:

- «диспозиционное» управление
- «ситуативное» управление

Баланс власти и зависимости руководителя и подчиненных



Черты авторитетного руководителя

- стратегическое мышление и способность определить социальную ответственность организации,
- способность организовать взаимодействие и постоянное стремление к обновлению,
- справедливое вознаграждение и стремление к самосовершенствованию и гармоничному развитию,
- сдержанное поведение в конфликтах,
- искусство быть равным, т.е. способность установить и поддерживать систему равноправных отношений с людьми,
- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью,

Черты авторитетного руководителя

- искусство разрешать конфликты, способность выступать в роли посредника,
- искусство обрабатывать и отсеивать информацию,
- искусство принимать нестандартные управленческие решения в условиях ограниченной информации,
- искусство распределять всегда ограниченные ресурсы,
- умение завязывать нужные связи,
- эффективная коммуникабельность как в письмах, так и в личных контактах,
- способность сохранять уравновешенность и спокойствие,
- искусство публичного выступления

Руководитель, администратор

- Поручает
- Работает по целям других
- План - основа действия
- Полагается на систему
- Использует доводы
- Контролирует
- Поддерживает движение
- Профессионален
- Принимает решения
- Делает дело правильно

Лидер, инноватор

- Вдохновляет
- Работает по своим целям
- Видение - основа действия
- Полагается на людей
- Использует эмоции
- Доверяет
- Дает импульс движению
- Энтузиаст
- Превращает решения в реальность
- Делает правильные дела

| Руководитель | Лидер |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Администрируют, мотивируют | <ul style="list-style-type: none"> • Полагаются на доверие |
| <ul style="list-style-type: none"> • Поддерживают обычный порядок | <ul style="list-style-type: none"> • Сплачивают людей, работающих над общей задачей, ищут новых последователей |
| <ul style="list-style-type: none"> • Сосредотачивают внимание на системах, структуре и результатах | <ul style="list-style-type: none"> • Акцентируют важность миссии, фундаментальных ценностей, общих целей |
| <ul style="list-style-type: none"> • Полагаются на контроль | <ul style="list-style-type: none"> • Видят долгосрочную перспективу |
| <ul style="list-style-type: none"> • Задают вопросы «как?» и «когда?» | <ul style="list-style-type: none"> • Задают вопросы «что?» и «почему?» |
| <ul style="list-style-type: none"> • Принимают существующее положение дел | <ul style="list-style-type: none"> • Бросают вызов существующему положению дел |
| <ul style="list-style-type: none"> • Сосредоточены на настоящем | <ul style="list-style-type: none"> • Сосредоточены на будущем |
| <ul style="list-style-type: none"> • Подводят итоги | <ul style="list-style-type: none"> • Смотрят вперёд, за горизонт |
| <ul style="list-style-type: none"> • Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения, а также ценностные | <ul style="list-style-type: none"> • Стремятся к переменам |

| Руководитель | Лидер |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Стремятся к предсказуемости и порядку | <ul style="list-style-type: none"> • Идут на риск |
| <ul style="list-style-type: none"> • Избегают рисков | <ul style="list-style-type: none"> • Вдохновляют людей на свершение перемен |
| <ul style="list-style-type: none"> • Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов | <ul style="list-style-type: none"> • Используют личностное влияние, авторитет, убеждение, власть за пределами статуса и собственности |
| <ul style="list-style-type: none"> • Используют обусловленное служебным положением влияние на подчинённых | <ul style="list-style-type: none"> • Побуждают других следовать за собой |
| <ul style="list-style-type: none"> • Требуют от других процедурного подчинения | <ul style="list-style-type: none"> • Действуют за пределами принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур — нестандартны |
| <ul style="list-style-type: none"> • Действуют в рамках принятых в организации правил, норм, регламентов, стратегий, процедур, планов | <ul style="list-style-type: none"> • Берут на себя руководство (полномочия, ответственность, власть) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Занимают определённую высокую должность | <ul style="list-style-type: none"> • Часто место в формальной организации не определено |

| Менеджер, достигающий успеха | Менеджер, терпящий неудачу |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>«Я ошибся, но извлек уроки. Впредь буду умнее»</p> <p>Победитель (человек, который знает, что он будет делать, если проиграет, но не говорит об этом)</p> | <p>«Если бы я только знал... Не пошел бы на это»</p> <p>Неудачник (человек, который не знает, что он будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)</p> |
| <p>После поражение думает, прежде всего, о том, как добиться успеха</p> | <p>После поражение думает, прежде всего, о том, как избежать неудачи</p> |
| <p>Не жалеет о прошлом опыте</p> | <p>Сожалеет о прошлом опыте</p> |
| <p>У него есть опыт поражения, но есть и варианты выхода из негативной ситуации: эффект стимулирующего негативного образа</p> | <p>У него есть опыт поражения, но способов выхода из негативной ситуации почти нет: эффект давящего негативного образа</p> |
| <p>Осмысливает ситуацию с точки зрения поиска результата</p> | <p>Осмысливает ситуацию с точки зрения нехватки ресурсов</p> |

| Менеджер, достигающий успеха | Менеджер, терпящий неудачу |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Считает, что успех – это результат огромной работы: он приходит только после нее | Считает, что успех – это результат случая: он приходит неожиданно, надо только верить в него |
| Вынашивает свой собственный замысел, чтобы претворить его в управленческой практике | Хватается за чужие мнения, чтобы использовать их в управленческой практике |
| Быстро принимает стратегические решения, но корректирует их по мере необходимости, одновременно управляя текущими ситуациями | Долго принимает стратегические решения, но быстро и часто модифицирует их под давлением текущих ситуаций |
| Ставит задачу: как превратить неудачу в победу | Ставит задачу: как удержаться на плаву в случае неудачи |
| Верит, что очень многое в жизни зависит от его собственных усилий | Верит, что от его собственных усилий мало, что зависит в жизни |

Причины неудач в карьере руководителя

- вверх толкает не желание успеха организации, а потребность получить более высокие личные доходы
- волнуют не подчиненные люди, а собственная персона, стремление не столько отдать должное подчиненному, сколько присвоить побольше лавров себе
- самоизоляция, чрезмерное занятие собственной персоной, одиночество, «санитарный кордон»
- сокрытие своих мыслей и чувств

В результате такого поведения руководителя, спасающего свой «авторитет» от критики любой ценой, возникают следующие **ПОСЛЕДСТВИЯ:**

- расширяется деятельность, направленная на защиту «авторитета» и, соответственно, меньше времени остается на решение основных задач организации
- затрудняются и даже становятся невозможными нормальное функционирование информационных каналов внутри организации,
- отравляется микроклимат человеческих взаимоотношений в организации и подрывается творческое отношение сотрудников к труду,
- меняется кадровая политика – предпочтение отдается тем, кто послушнее, поддакивает начальнику

Авторитарный стиль управления

Минимизирует ошибки, позволяет выполнить большой объем работы

Усиливает власть
руководителя и его влияние
на подчиненных

Авторитарный
стиль

Обеспечивает
максимальную
производительность

Эксплуататорский

Не доверяет подчиненным,
единолично решает вопросы,
берет ответственность за все
на себя, мотивирует
наказанием

Руководитель

Благожелательный

Относится к подчиненным
снисходительно, спрашивает
совета у подчиненных, предо-
ставляет ограниченную само-
стоятельность, наказывает
редко

Относятся к решениям
безразлично или негативно,
дистанцируются от руково-
дителя и радуются
неудачам

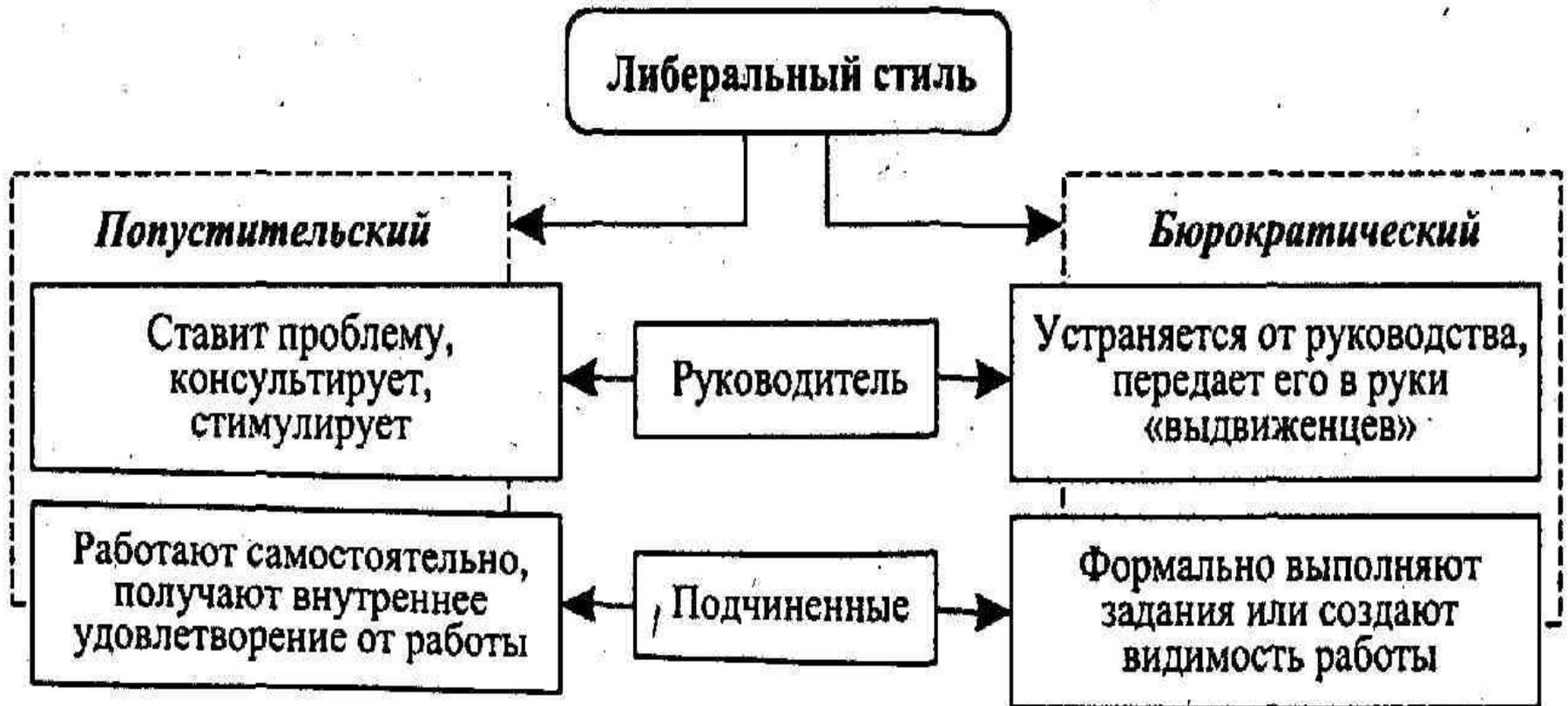
Подчиненные

Проявляют заинтересован-
ность в результатах,
охотно дают советы

Демократический стиль управления



Либеральный стиль управления



Сравнение стилей руководства

| | Авторитарный стиль | | Руководство с участием сотрудников | |
|--------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| | Грубое принуждение (стиль 1) | Мягкое принуждение (стиль 2) | Поддержка (стиль 3) | Коллегиальное руководство (стиль 4) |
| Мотивация | Уверенность в завтрашнем дне | Удовлетворение физических потребностей, личные интересы | Удовлетворение физических потребностей, личные интересы | Удовлетворение всего диапазона человеческих потребностей |
| Коммуникация | По вертикали сверху вниз | По вертикали, главным образом, сверху вниз | По вертикали | По вертикали и по горизонтали |
| Взаимодействие | Ничтожно | Ничтожно | Умеренно | Интенсивно |
| Процесс принятия решений | На верхушке пирамиды | Стратегические решения – на верхушке. В малой степени – делегирование вниз | Стратегические решения – на верхушке. В высокой степени – делегирование вниз | На всех уровнях. Обсуждение в коллективе по группам, с привлечение других групп |

Сравнение стилей руководства

продолжение

| | Авторитарный стиль | | Руководство с участием сотрудников | |
|--------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| | Грубое принуждение (стиль 1) | Мягкое принуждение (стиль 2) | Поддержка (стиль 3) | Коллегиальное руководство (стиль 4) |
| Задание цели | Приказы без обсуждения | Приказы с обсуждением возможностей | После обсуждения с подчиненными | Результат интенсивных обсуждений в группе |
| Контроль | Из центра. Соппротивление неформальной организации | Главным образом из центра. Неформальная организация частично противодействует | Главным образом из центра. Неформальная организация «против» или «за» формальную организацию | Децентрализовано. Неформальная организация идентична формальной |
| Производительность | Средняя | Довольно высокая | Высокая | Очень высокая |
| Себестоимость | Высокая | Довольно высокая | Умеренная | Низкая |
| Невыход на работу | Высокая | Довольно высокая | Умеренный | |
| Текучесть | Высокая | Довольно высокая | | Низкая |

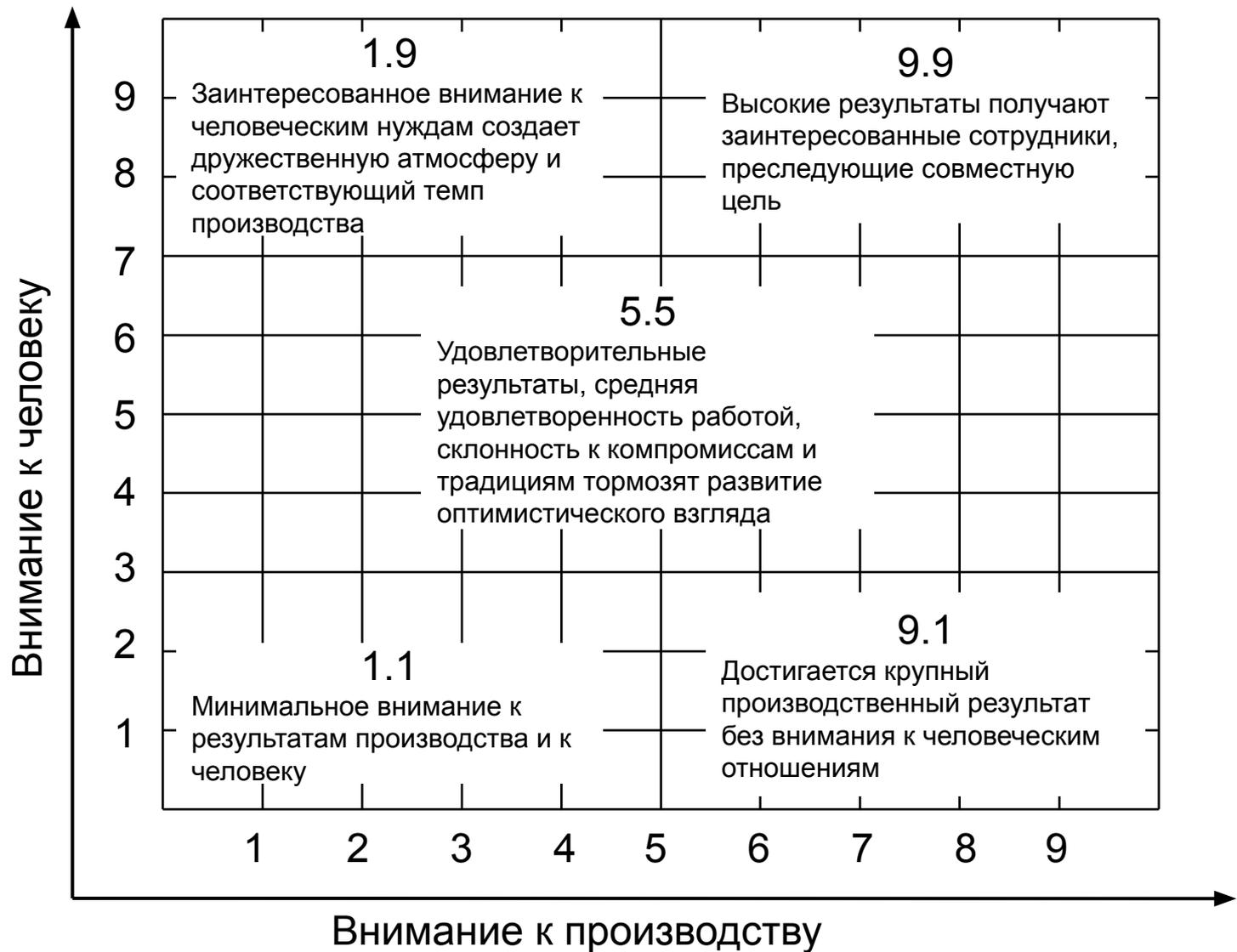
Сравнительная характеристика стилей руководства

| Объект сравнения | Авторитарный стиль | Демократический стиль | Либеральный стиль |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Способ принятия решений | Единолично | Совместно с подчиненным | Подчиненными при консультации руководителя |
| Способ доведения задач до исполнителя | Приказ | Предложение | Просьба, уговоры |
| Ответственность | Полностью у руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках подчиненных |
| Принцип подбора кадров | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на деловых людей, помощь в карьере | Нет четкой ориентации |
| Инициатива | Допускается | Поощряется и используется | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение руководителя к знаниям | Считает, что все знает сам | Постоянно учится и требует этого от подчиненных | Безразличное |
| Отношение руководителя к подчиненным | Дистанцируется | Контактирует | Не проявляет инициативы |
| Отношение руководителя к дисциплине | Жесткое формальное | Разумное | Мягкое нетребовательное |
| Отношение руководителя к мотивации | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

Сопоставление теорий X и Y

| Теория X | Теория Y |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Статическая стратегия управления | Динамическая стратегия управления |
| Дальнейшее совершенствование человека невозможно | Дальнейшее совершенствование человека возможно |
| Полный единоличный контроль | Внешний контроль только дополняет самоконтроль |
| Активность работника в организации ограничена в силу самой природы человека | Активность работника в организации ограничена способностью руководителей к менеджменту |
| Неэффективная работа организации обусловлена природой людей, которыми необходимо управлять | Неэффективная работа организации обусловлена плохим руководством |

Решетка менеджмента



Правила установления взаимоотношений между руководителем и сотрудниками (акцент на сотрудников)

можно представить следующим перечнем:

- Сотрудник должен знать, что ему следует делать, имея ясное представление об ожидаемых конечных результатах.
- Сотрудник и все, с кем он работает, должны иметь четкое представление об объеме и границах своих полномочий.
- Сотрудник должен понимать, каковы его взаимоотношения с коллегами.
- Сотрудник должен знать, какие конечные результаты могут быть получены в результате хорошо сделанной работы.
- Сотрудник должен знать, когда и что он выполнил отлично.

Правила установления взаимоотношений между руководителем и сотрудниками (акцент на сотрудников)

можно представить следующим перечнем:

- Сотрудник должен знать, когда и где он допустил ошибку.
- Сотруднику следует указать, что можно и нужно сделать для исправления допущенных ошибок.
- Сотрудник должен знать, что вносит важный вклад в общее дело, и его идеи и дела не пропадают впустую.
- Сотрудник должен знать, что начальник не только признает ценности его вклада, но и сообщает об этом другим,
- Сотрудник должен чувствовать, что интересен своему начальнику как личность.
- Сотрудник должен чувствовать, что начальник заботится о его успехе и продвижении по службе.

Преимущества менеджерской команды

- Командный подход - это признак сильного и решительного стиля руководства.
- Если братья за решение проблем сообща, то реже возникают стрессовые ситуации.
- Вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность.
- Лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы.
- В коллективе можно более рационально распределить обязанности, устранить межличностные трения.
- Команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов, и ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.
- Команда дает ее участникам психологические и материальные преимущества: безопасность, чувство локтя, гордость за совместные достижения, признание. С другой стороны, внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.

2.3. Управление социальными процессами. Конфликты в организации

Поведение в конфликте



Разрешение конфликтов

1. Не сравнивайте степени вины участников. Не надо выяснять, кто первый начал. **Не искать виновного!**
2. Начать с того, что Вам конкретно не нравится: «Мы договорились о такой то сумме и таких -то сроках оплаты. Вы называете другую сумму и переносите сроки...».
3. Выскажите то, что Вы чувствуете в связи с конфликтом: «Я разозлился...», «Я обиделся...», «Я испугался...».
4. Постарайтесь выслушать противоположную сторону. Молча, не споря, при демонстрации стремления к согласию.
5. Разберитесь в скрытых мыслях и допущениях.
6. Выскажите конкретное предложение по изменению ситуации, поведения «Я прошу Вас не критиковать меня публично».
7. Обсудите, что будет если эти изменения произойдут. То есть какое «вознаграждение» получит оппонент в случае принятия ваших условий.
8. Подводя черту, удержитесь от комментариев или сделайте их в позитивном смысле.

Стрессовый стиль жизни

- Испытывает хронический неослабевающий стресс
- Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций
- Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, боссом, сотрудниками)
- Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе
- Испытывает постоянную нехватку времени, слишком много надо сделать за данный промежуток времени
- Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий
- Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)

Нестрессовый стиль жизни

- Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
- Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
- Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными
- Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
- Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
- Уравнивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться

| Стрессовый стиль жизни | Нестрессовый стиль жизни |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">■ Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)■ Считает, что трудно просто хорошо провести время, расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой■ Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)■ Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора■ Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей | <ul style="list-style-type: none">■ Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет■ Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых)■ Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение■ Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»■ Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора |

Признаки стрессового напряжения

- Невозможность сосредоточиться на чем-то.
- Слишком частые ошибки в работе.
- Ухудшается память.
- Слишком часто возникает чувство усталости.
- Очень быстрая речь.
- Мысли часто улетучиваются.
- Довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка).
- Повышенная возбудимость.
- Работа не доставляет прежней радости.
- Потеря чувства юмора.
- Резко возрастает количество выкуриваемых сигарет.

Признаки стрессового напряжения

- Пристрастие к алкогольным напиткам.
- Постоянное ощущение недоедания.
- Пропадает аппетит - вообще потерян вкус к еде.
- Невозможность вовремя закончить работу.
- Вам постоянно хочется спать - никак не можете выспаться.
- Вы видите чересчур много снов, особенно когда устали за день.
- Вам почти ничто не нравится.
- Дома, в семье, у Вас постоянные конфликты.
- Постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью.
- У Вас появился комплекс неполноценности.
- Вы не чувствуете уважения к себе - ни дома, ни на работе.

Признаки стрессоустойчивых людей

- они способны откладывать решение проблемы до того момента, когда окажутся в состоянии справиться с ней. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятных последствий;
- они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок. При этом они часто прибегают либо к интенсивным физическим занятиям, либо, наоборот, к спокойным расслабляющим упражнениям;
- они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации;
- им удастся управлять развитием стрессовой ситуации, осуществляя их планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем;
- они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами;

Признаки стрессоустойчивых людей

- они знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это;
- они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением возникающих затруднений;
- они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают о них окружающие. Те же, кто хорошо справляются со стрессом и уверены в своей правоте в рамках принятых правил, не слишком тревожатся, если окружающие в чем-то с ними не согласны и не одобряют их поступки;
- они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые и выполнить-то часто невозможно. Тут важно не оказаться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.