

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

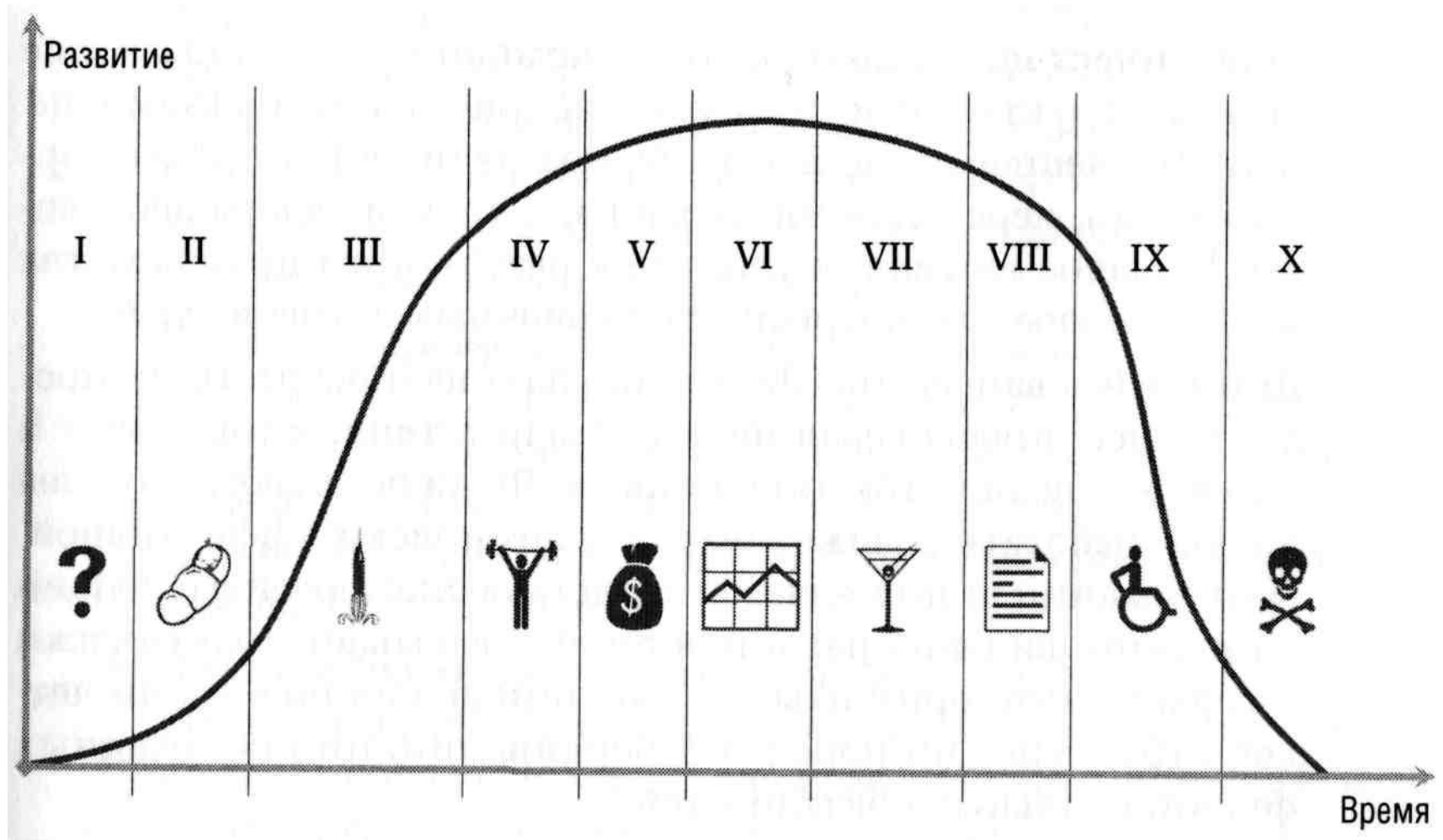
- **Эффективность – «умение делать вещи правильно»**

Проявляется через производительность

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

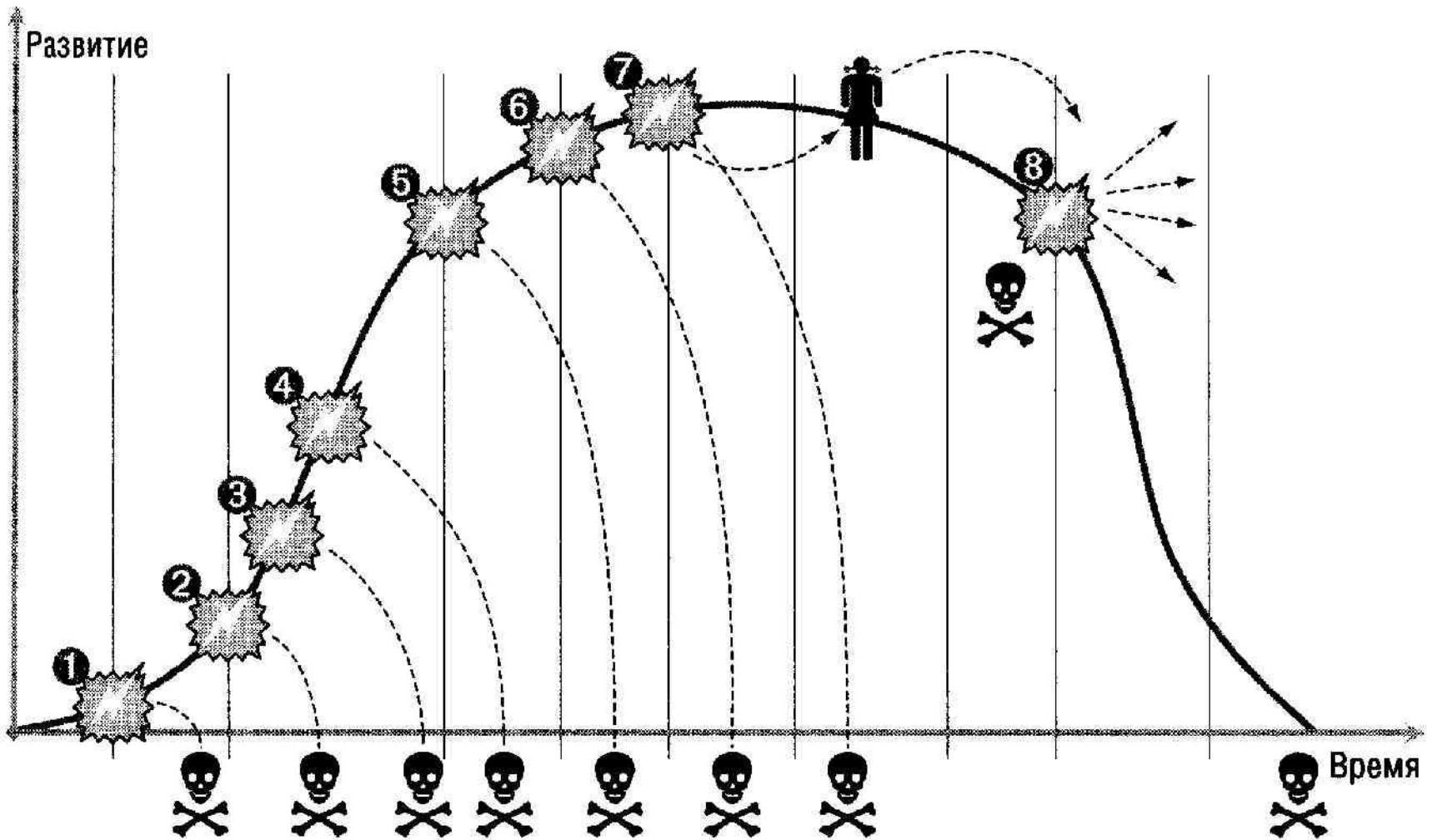
Проявляется через постановку целей и их реализацию

# Жизненный цикл организации



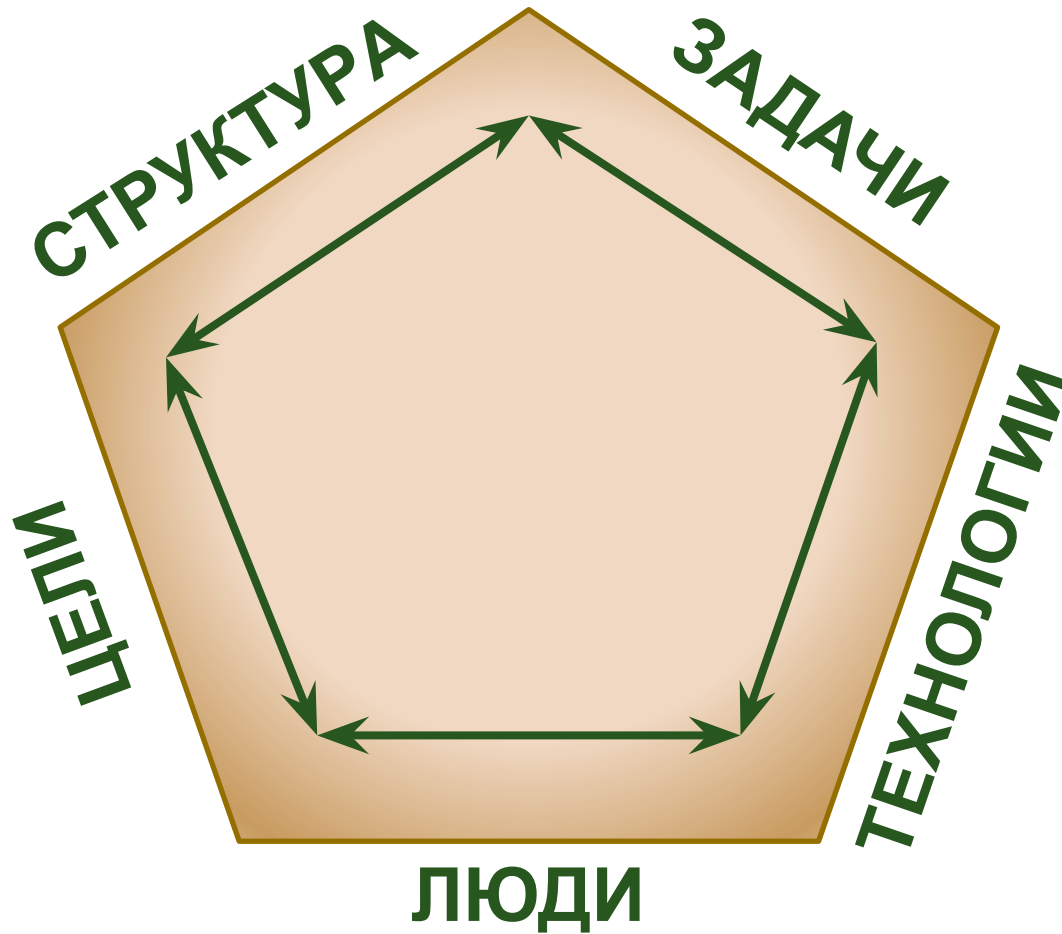
Ицхак К. Адизес

# Болезни организации



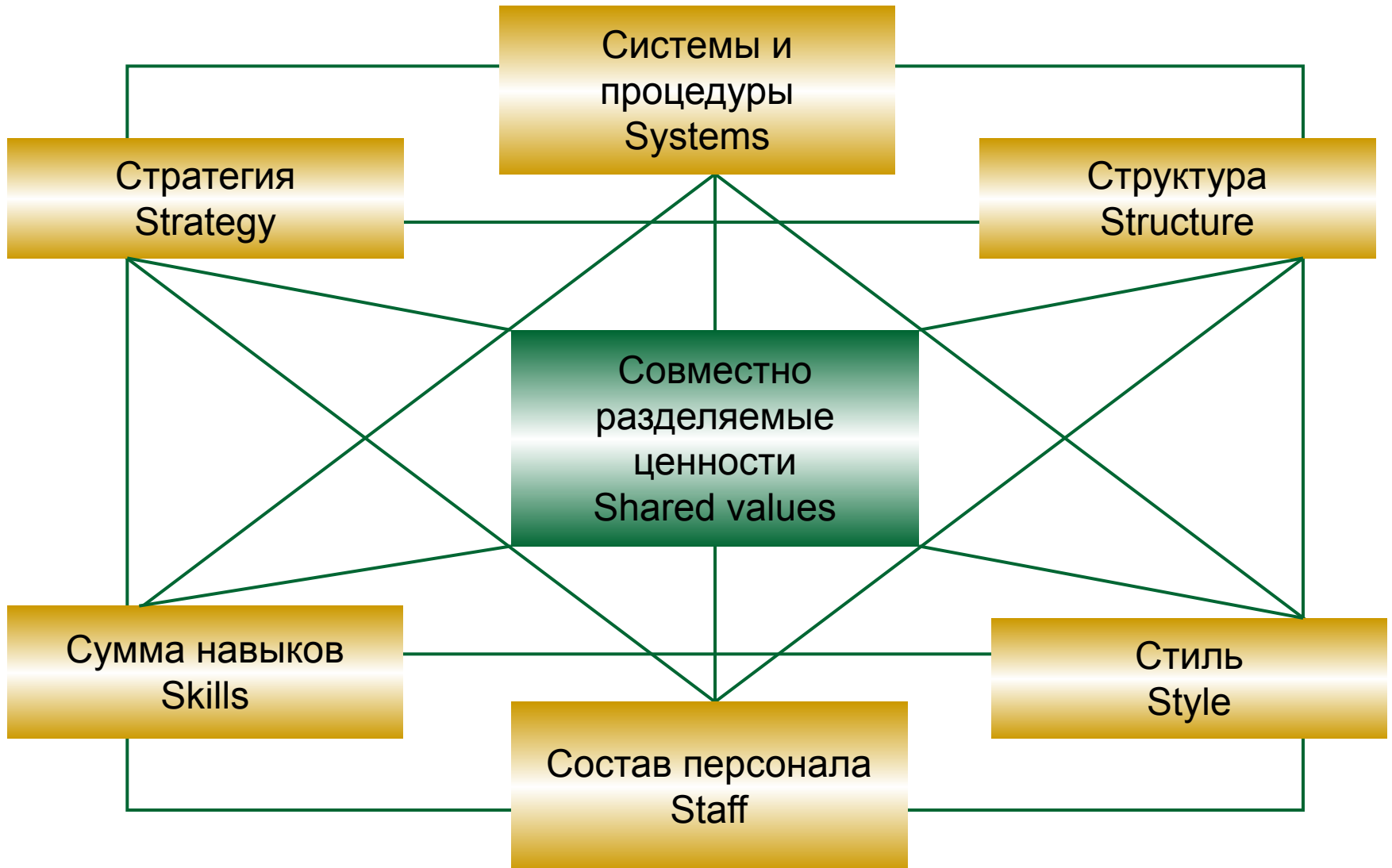
Ицхак К. Адизес

# Алмаз Левитта



Гарольд Левитт

# Схема «7 S»



Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман и Джульен Р. Филипс (80 гг. XX в.)

---

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

---

## 2.2. Лидерство и стиль руководства

# Менеджер – должность или функция?

## Должность

- Top management
- Middle management
- Lower management

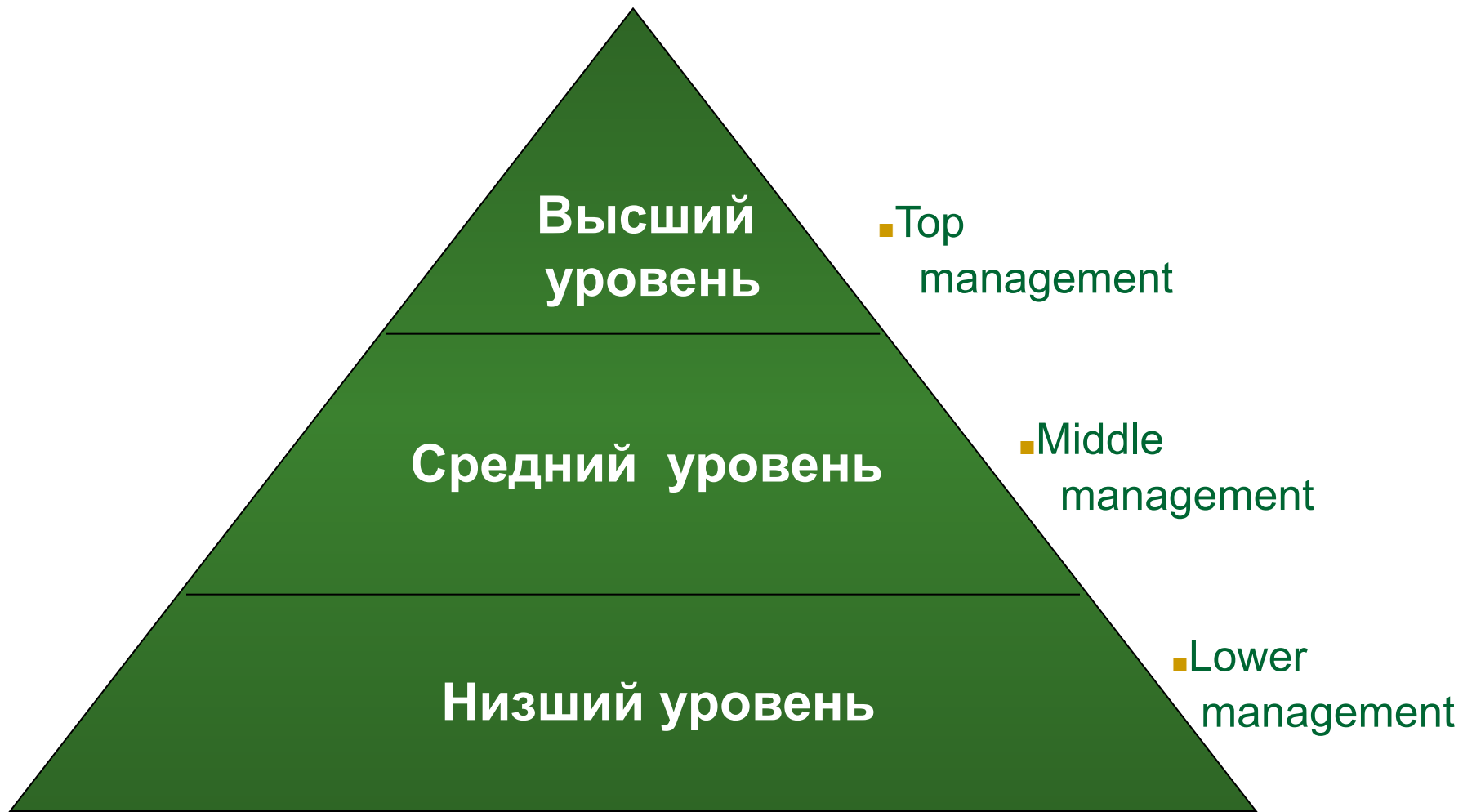
## Функция

- 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

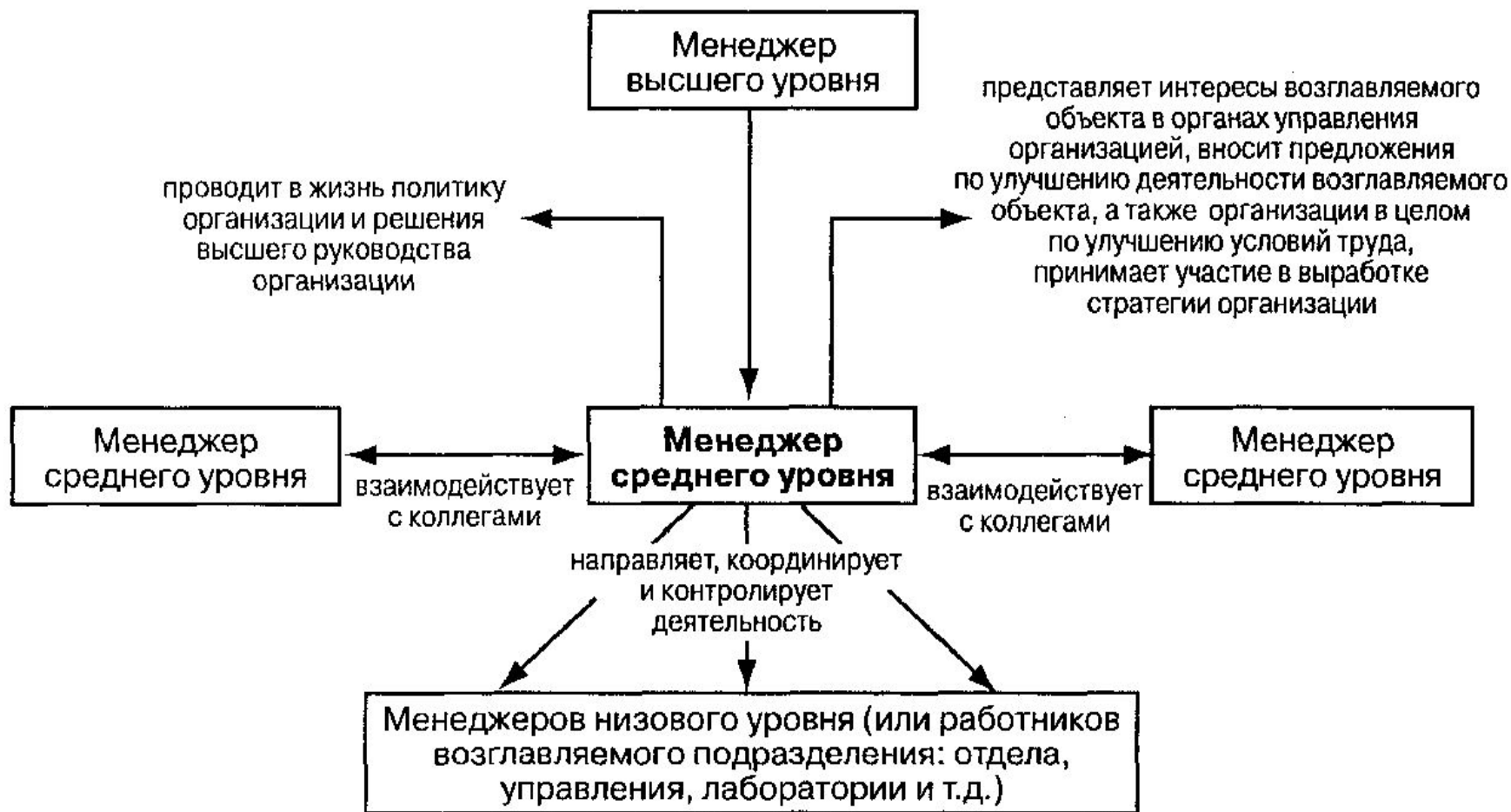


# Менеджер низового уровня

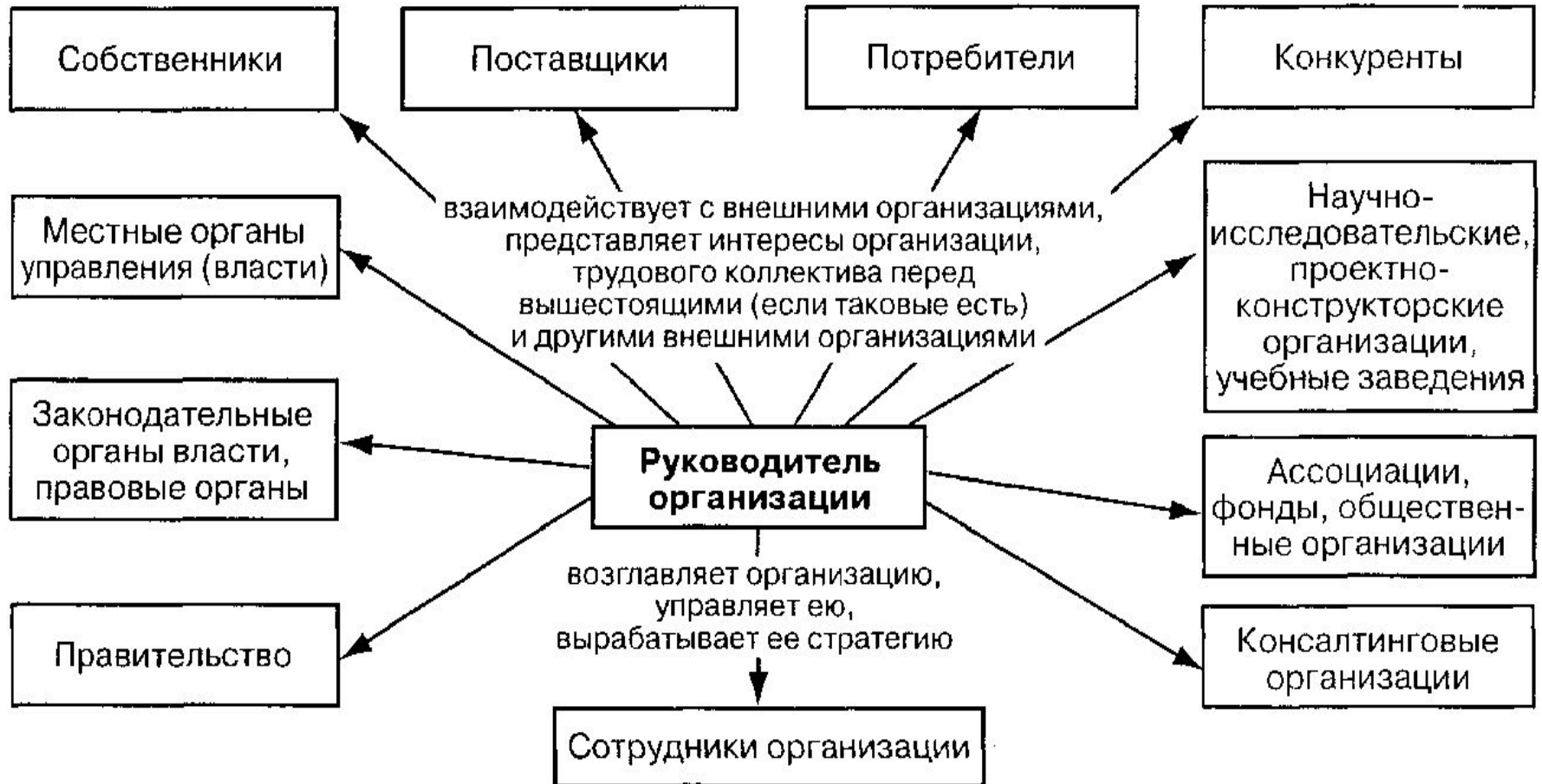




# Менеджер среднего уровня



# Менеджер высшего уровня

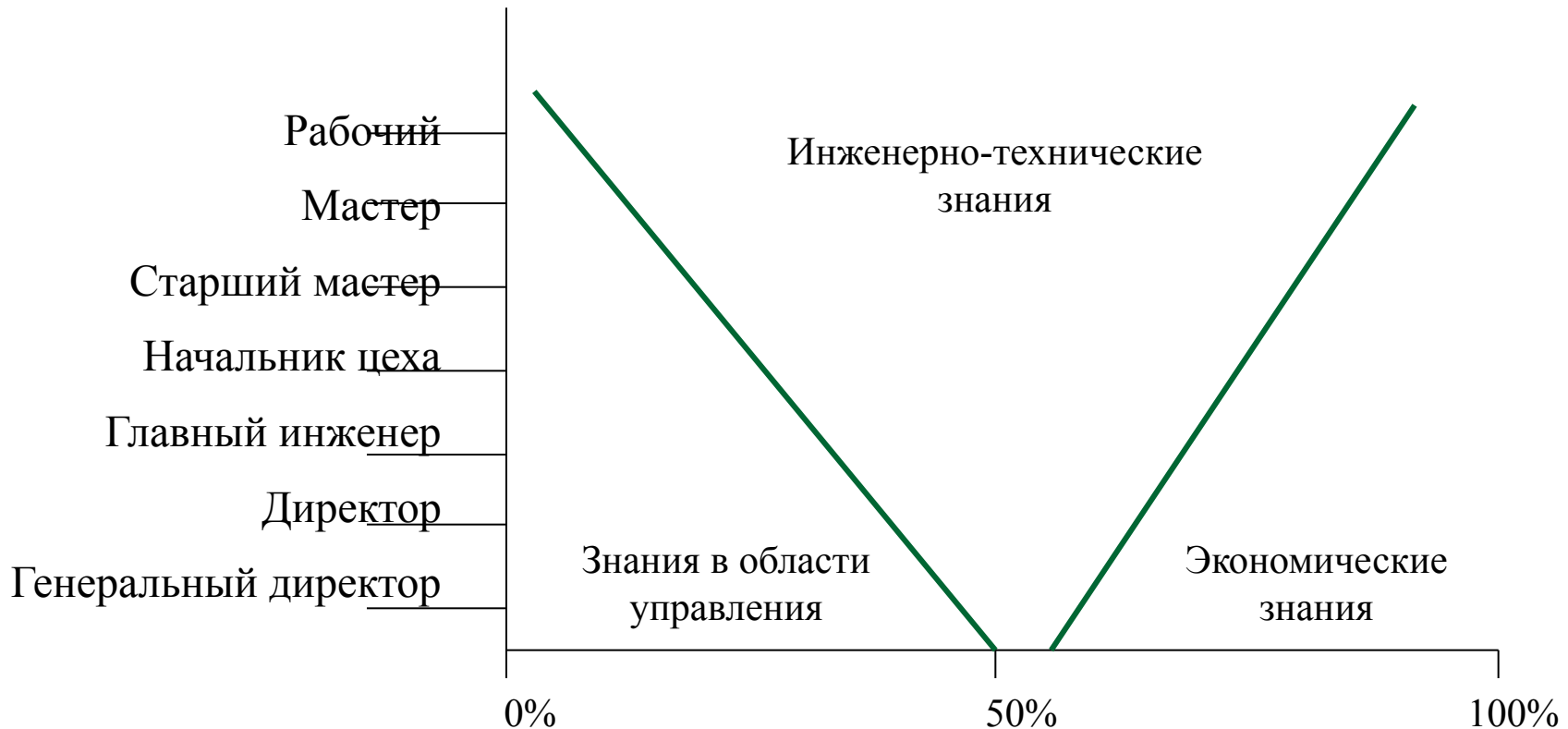


# Основные факторы успеха менеджера:

- **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 относительно 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

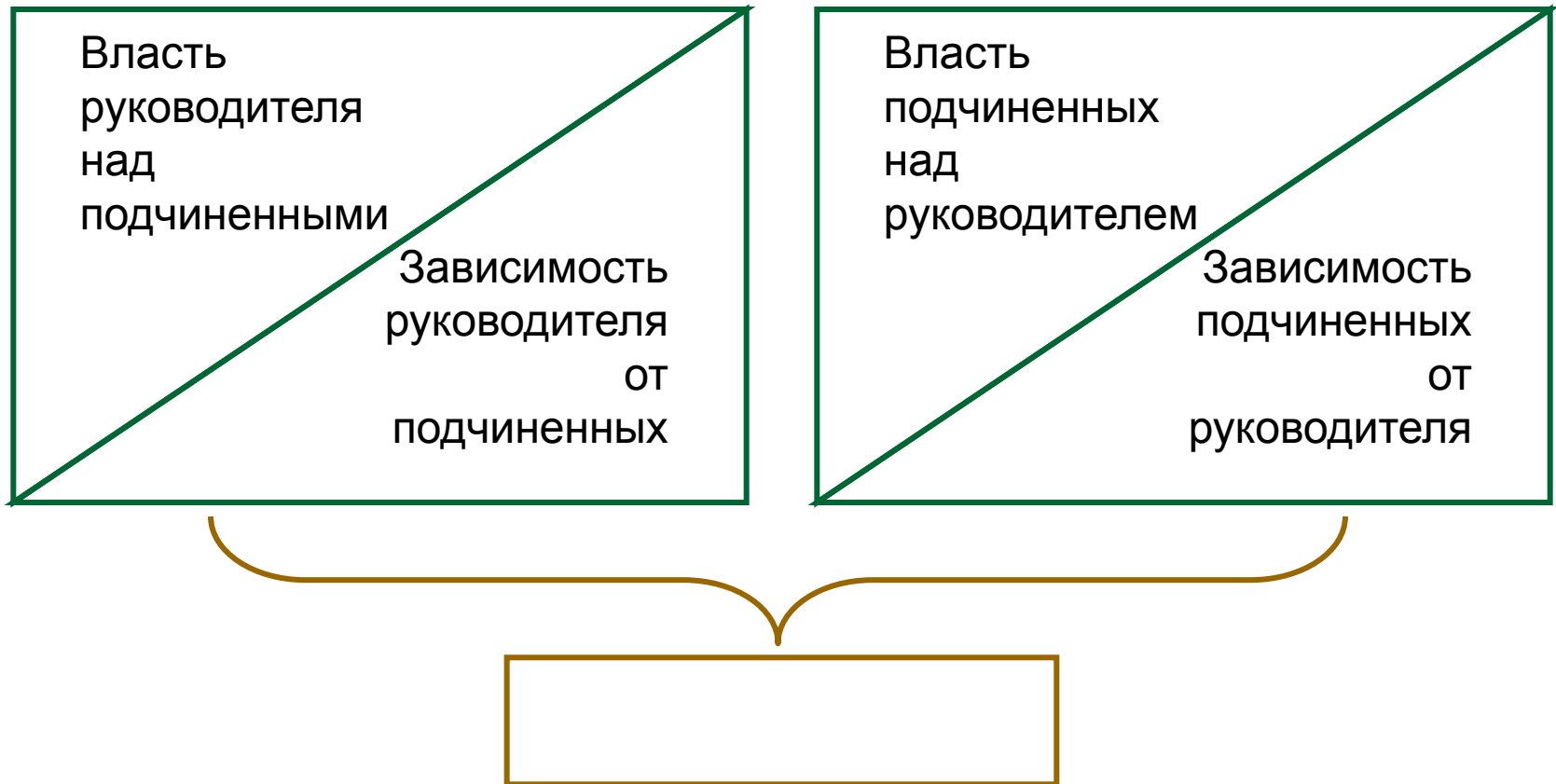
### Женщины - руководители

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

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



<b>Менеджер, достигающий успеха</b>	<b>Менеджер, терпящий неудачу</b>
<p>«Я ошибся, но извлек уроки. Впредь буду умнее»  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»  Неудачник (человек, который не знает, что он будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)</p>
<p>После поражения думает, прежде всего, о том, как добиться успеха</p>	<p>После поражения 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>

<b>Менеджер, достигающий успеха</b>	<b>Менеджер, терпящий неудачу</b>
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*

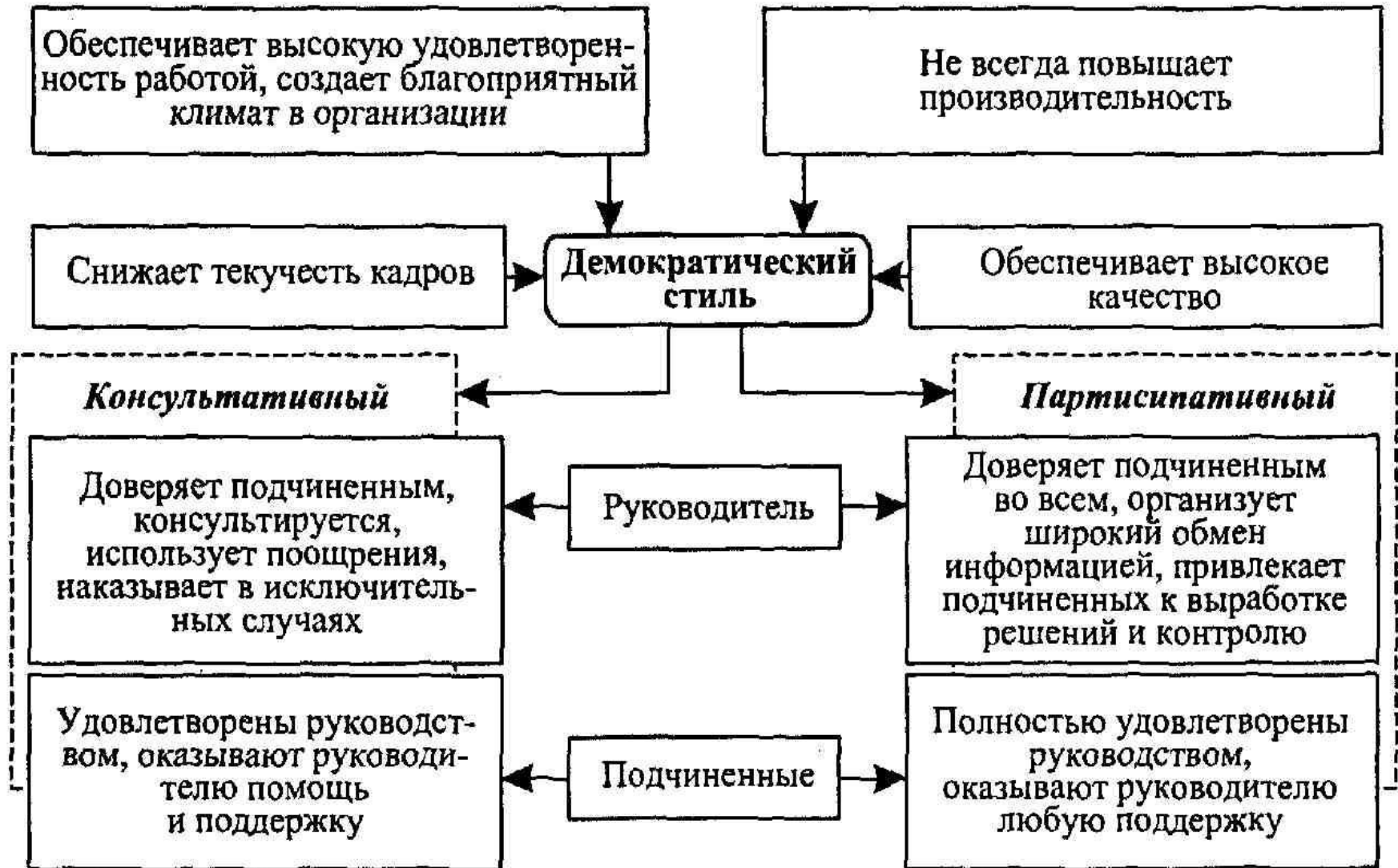
Относится к подчиненным  
снисходительно, спрашивает  
совета у подчиненных, предо-  
ставляет ограниченную само-  
стоятельность, наказывает  
редко

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

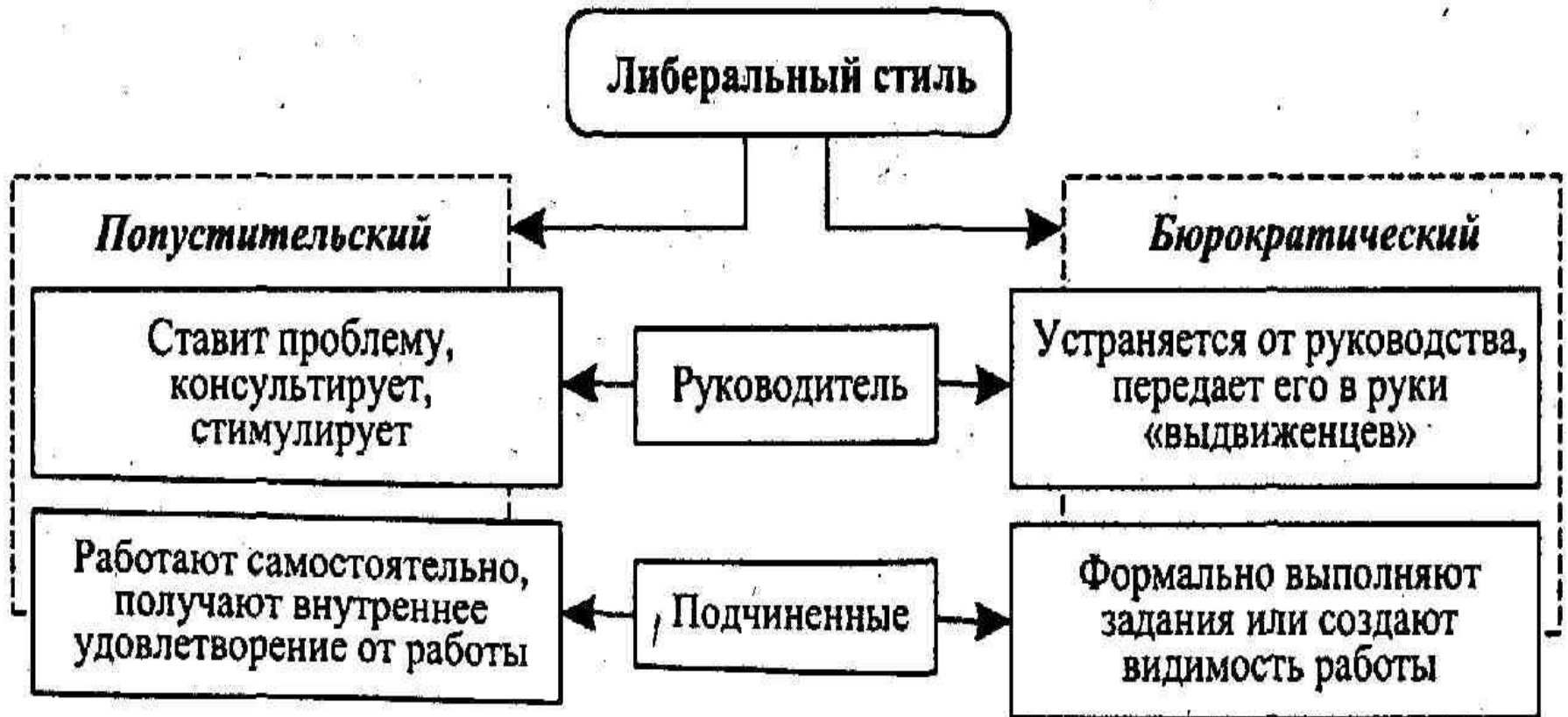
Подчиненные

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

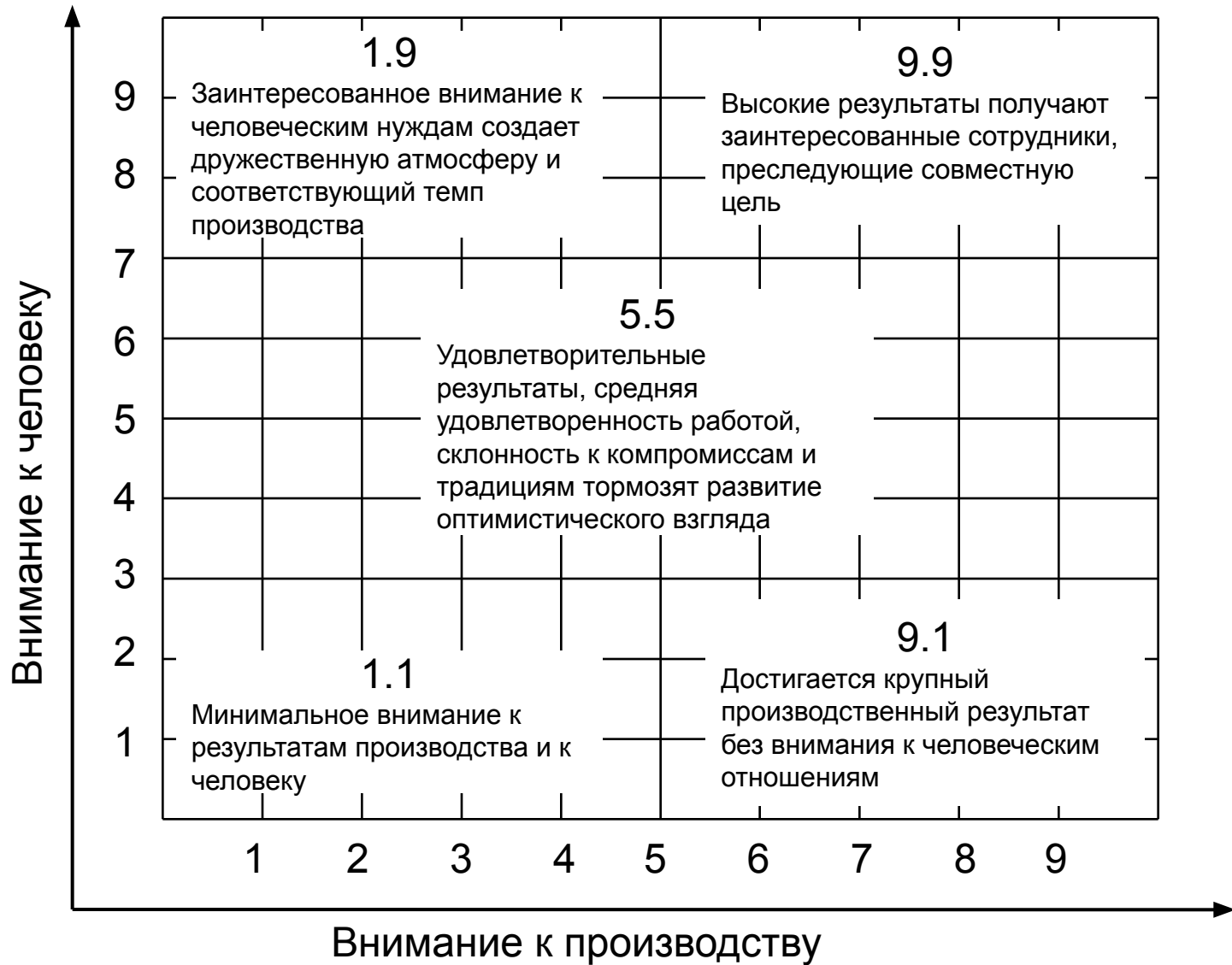
# Сравнительная характеристика стилей руководства

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

## 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.