

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цели:

1. Ввести слушателей в круг основных понятий, принципов и проблем управления организацией.
2. Помочь слушателям сформировать целостное видение проблем и тенденций управления организацией.
3. Помочь слушателям определить проблемы системы управления организацией.

Ожидаемые результаты:

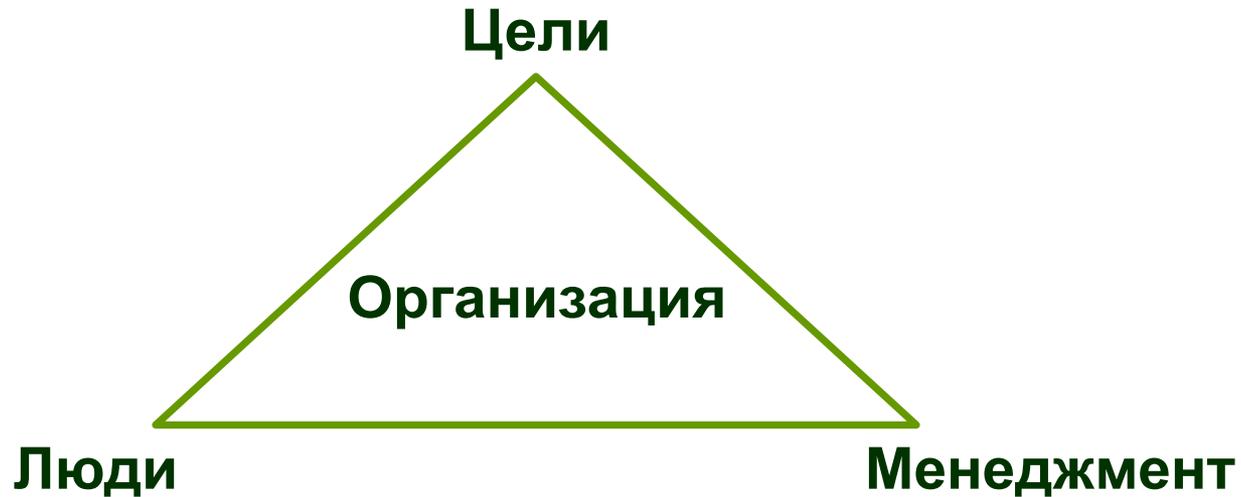
1. Понимание сущности и методов управления организацией.
2. Понимание процесса формирования системы управления организацией.
3. Понимание целей и задач совершенствования системы управления организацией.

Содержание курса:

1.	Менеджмент как вид профессиональной деятельности	4
2.	Функции управления	21
3.	Инфраструктура менеджмента. Элементы системы управления	32
4.	Организационная структура как элемент системы управления	42
5.	Факторы, оказывающие влияние на поведение людей в организации	89
6.	Организация коммуникационного процесса	127
7.	Управления конфликтными ситуациями	141

Тема 1. Менеджмент как вид профессиональной деятельности.

Составляющие организации



Основные составляющие любой организации:

- ❖ Люди, входящие в организацию,
- ❖ Цели, ради которых она создана,
- ❖ Управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения поставленных задач.

ЛЮДИ СОЗДАЮТ И ВСТУПАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫХ ОНИ НЕ МОГУТ ДОСТИЧЬ В ОДИНОЧКУ БЕЗ ОРГАНИЗАЦИИ



Совместные и организованные действия людей должны давать больший результат, чем это было бы сделано каждым в отдельности ($1+1 > 2$) – **ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ**

Организация – это систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей

Если существуют устоявшиеся границы организации, определено ее место в обществе, то организация выступает в виде социального института.

Если организация не институцирована, то речь идет об организации процесса (митинг, представление).

Организация – открытая система, встроенная во внешний мир.

На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе отдает ей созданный в организации продукт.

Жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получения ресурсов из внешней среды,
- изготовление продукта,
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в организации этих процессов и поддержании баланса между ними принадлежит менеджменту.

Именно для решения этих задач существует управление и именно в этом состоит его ключевая роль.

Менеджмент – вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение целей организации посредством координации деятельности людей и рационального использования материальных и информационных ресурсов организации.

Управление организацией – это особый вид деятельности по целенаправленной координации действий работников.

Оно отвечает за то, что и как делается в организации, а также решает вопросы по взаимосвязи управления с системой отношений в организации, внешней средой и вопросы лидерства.

Назначение менеджмента:

- координация действий участников процесса совместной трудовой деятельности (что и как делается в управлении)
- взаимодействие организации с внешней средой
- взаимосвязь управления с системой отношений в организации
- поддержание баланса мнений, интересов и потребностей людей (если бы каждый делал то, что хочет, то существовал бы хаос)
- мотивация действий людей

Необходимо так организовать работу, сбалансировать мнения, интересы и потребности людей, чтобы все причастные к процессу работали вместе и были бы этим довольны. Сама же организация должна быть полезна обществу, а результат ее работы - необходим определенной целевой группе.

Процесс менеджмента - циклически повторяющиеся действия



Роли менеджера

По Минцбергу – это набор поведенческих правил, соответствующих учреждению и должности. Они определяются его должностными инструкциями, но все могут быть сведены к трем категориям:

- ✓ **Межличностные**
- ✓ **Информационные**
- ✓ **Связанные с принятием решения**

Межличностные роли связаны с полномочиями и статусом руководителя. Они охватывают сферу взаимодействия с людьми. Связь с людьми делает руководителя пунктом сосредоточения и обработки информации – **информационная роль**. Обладая информацией и межличностными связями, руководитель может **принимать осознанные решения** по распределению ресурсов, улаживанию конфликтных ситуаций, поиску возможностей и ведению переговоров.

По П. Друкеру – руководитель превращает неорганизованную толпу в эффективно действующую целенаправленную группу.

Что считать успехом управления?

Организации создаются и существуют для реализации определенных целей.

Организация добивается успеха, если она достигает своих целей.

Составляющие успешного управления:

Выживание

Результативность

Эффективность

Производительность

Качество

Практическая реализация

Выживание – возможность организации существовать как можно дольше – первейшая задача управления. Чтобы оставаться сильными на протяжении многих лет, организациям приходится менять свои цели в соответствии с потребностями внешней среды, создавать новые виды продуктов и услуг, менять вид деятельности, технологию, структуру и т.п.

Результативность и эффективность – правильное делание правильных вещей. Организация должна производить продукт, который пользуется спросом. Чтобы быть успешной, она должна делать это лучше, чем конкурент.

Производительность – относительная эффективность.

Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе (*рентабельность*). Большой объем продаж у производительной организации позволяет ей получать больше денег, чтобы вложить их в развитие производства, что ведет к еще большему росту производительности.

Менее производительные организации постепенно терпят крах. Высокая производительность позволяет поддерживать более высокий экспорт, чем импорт.

Качество – способность продукта организации удовлетворять спрос.

Потребитель, имеющий свободу выбора, предпочтет продукцию более производительной организации, т.к. она имеет большую ценность.

Практическая реализация – цель управления – выполнение реальной работы реальными людьми. Самые хорошие решения всего лишь идеи и мысли. Чтобы они стали успешными, необходима практическая реализация решений, превращение их в действия.

Уровни управления

Высший (институциональный)

отвечает за принятие решений для всей организации (вид деятельности, видение, миссия, стратегия, структура, корпоративная культура, тип производства и т.п.)

Средний (управленческий)

трансформирует решения высшего руководства в задачи понятные руководителям технического уровня

Низовой (технический)

отвечает за выполнение заданий и использование ресурсов

Система управления организацией

включает 2 взаимодополняющих вида руководства:

Стратегическое

направлено на
развитие будущего
потенциала фирмы

Оперативное

реализует
существующий
потенциал в прибыль

В рыночных условиях для успешного существования и развития организациям необходимо создавать такую структуру, которая позволит сочетать оба вида управления

Стратегический уровень управления

Анализируются:

- ✓ тенденции развития во внешней среде организации
- ✓ опасности и возможности, вытекающие из внешней среды
- ✓ позиция фирмы в конкурентной борьбе

В своих действиях и решениях руководитель этого уровня стремится:

- ✓ к изменениям
- ✓ к предвосхищению опасностей и возможностей
- ✓ к разработке и поиску многих альтернативных решений, выбирая из них оптимальный
- ✓ к созданию гибкой организационной структуры, способной изменяться адекватно внешним условиям

Стремление к непрерывной цепи изменений - в этом эффективность и успех стратегического управления

отсутствует предположение о том, что будущее можно изучать и предсказывать методами экстраполяции, что оно непременно будет лучше

Основные задачи руководителя:

- обеспечивать постоянный потенциал прибыльности организации
- выявлять необходимость и проводить стратегические изменения
- создавать структуру, способную к стратегическим изменениям
- подбирать и воспитывать кадры, способные проводить такие изменения

Стратегическое управление направлено на достижение позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях

Оперативный уровень управления

Принимаются решения по:

- ✓ оптимизации прибыли
- ✓ созданию стабильных структур
- ✓ ведению работы в соответствии с ходом технологического процесса
- ✓ экономии ресурсов

Руководитель, осуществляющий оперативное управление

- ✓ выступает против изменений
- ✓ не склонен рисковать
- ✓ компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности

Задачи руководителя :

- превратить потенциал фирмы в прибыль
- определять общие оперативные задачи
- осуществлять мотивацию координацию и контроль
- руководителей и исполнителей

Тема 2. Функции управления.

Управление - работа по достижению целей с помощью других.

Процесс управления – это серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых также является процессом.

К управляющим процессам (функциям) относятся:

планирование, организация, мотивация и контроль, связь между которыми осуществляется через связующие процессы принятия решений и обмен информацией – коммуникацию



Планирование - решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей

Это ответ на 3 вопроса:

Где мы находимся в настоящее время?

Оценка сильных и слабых сторон организации в области финансов, маркетинга, производства, управления персоналом, исследований и разработок. *Цель - определить, чего может реально добиться организация.*

Куда мы хотим двигаться?

Выбор целей с учетом возможностей и угроз, исходящих из внешней среды.

Как этого достичь?

Действия организации, ее подразделений и отдельных людей по достижению целей. Планирование обеспечивает единое направление усилий всех членов организации.

Планирование должно осуществляться непрерывно по двум причинам:

- многие организации после достижения целей, ради которых они создавались, стремятся продлить свое существование, поставив перед собой новые цели;
- постоянная неопределенность будущего, обусловленная изменениями во внешней среде организации и ошибками в суждениях, заставляют пересматривать планы, увязывая их с реальностью

Организация

Включает 2 аспекта:

Создание структур, структурирование отдельных элементов, составляющих организацию (работы, задания, исполнители и т.д.), для выполнения планов и достижения целей.

Начало промышленной революции связано с осознанием того, что организация работ определенным образом позволяет работникам добиться больших результатов, чем при отсутствии должной организации

Определение того, кто должен выполнять каждое конкретное задание, включая работу по управлению.

Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя им задания и полномочия или права использования ресурсов. Эти люди принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей и соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Делегирование - средство выполнения работы с помощью других лиц.

Мотивация - сознание внутреннего побуждения к действиям

- результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Чтобы мотивировать работников руководитель должен определить, каковы их потребности и обеспечить для работников способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

Чисто экономический подход оказывается несостоятельным для мотивации труда. Даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу.

Задача мотивации:

выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль - процесс обеспечения целей организации.

Все, что делает руководитель, обращено в будущее (планируемые цели находятся в будущем) за время реализации планов может произойти много изменений:

- работники могут отказаться выполнять свои обязанности
- могут измениться законы
- может появиться сильный конкурент
- люди могут совершить ошибки при выполнении обязанностей и т.п.

Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию изменить первоначальный курс

Если руководство окажется неспособным находить изменения и своевременно провести необходимые изменения, то организации может быть нанесен серьезный ущерб.

Три аспекта контроля:

Установка стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный отрезок времени (основаны на планах, разработанных при планировании);

Измерение того, что должно быть достигнуто и сравнение его с реальностью. Правильное выполнение этих составляющих позволяет выявить проблемы и установить источник их возникновения. Эта информация необходима для успешного выполнения третьей фазы

Проведение необходимой коррекции отклонений от первоначального плана. Возможен пересмотр целей для повышения их реалистичности и соответствия ситуации.

Коммуникация - процесс обмена информацией



Прочность и качество отношений между людьми зависят от четкости и честности межличностных отношений. Обмен информацией позволяет принимать здравые решения и выполнять их

Например, планы нельзя выполнить, если с ними не будут ознакомлены исполнители

Доведение руководством до подчиненных обоснования своих решений повышает шансы их успешного выполнения.

Принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Управленческая работа напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков, принадлежащих пяти различным сюжетам.

Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий, чтобы найти правильное для данной организации в данное время и в данном месте.

Для четкой работы организации руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей.

Выбор одной альтернативы и есть решение.

Именно это и есть основное содержание управленческого труда. Основное требование для принятия правильного и эффективного решения, понимание истинных масштабов проблемы - наличие адекватной информации.

Единственный способ ее получения - **коммуникация**.

Особенность процесса управления

Ошибочно считать, что рутинная работа менеджера мало чем отличается от работы подчиненных, хотя они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за труд. Работа начальника подразделения имеет больше общих черт с работой президента компании, нежели с работой подчиненных. Всякая работа требует концентрации и специализации.

Особенность управленческого труда – кратковременность, разнообразие и фрагментарность деятельности.

В то время, как работа исполнителя рациональна, повторяется, не прерывается, выполняется в устойчивом и неизменном ритме.

Тема 3. Инфраструктура менеджмента. Элементы системы управления.

Инфраструктура менеджмента

Внутренние переменные - ситуационные факторы организации, требующие внимания руководства:

цели

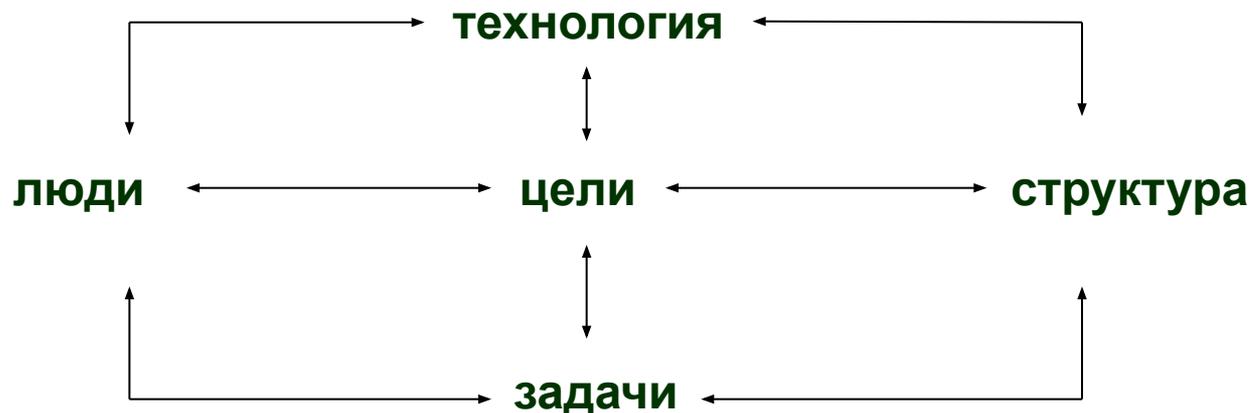
задачи

технология

структура

люди

Организация



Связь между внутренними переменными

Цели

Организация - группа людей с осознанными общими целями, средство для достижения целей, позволяющее людям коллективно выполнить то, чего они не могут достичь индивидуально.

Цели - конкретные конечные состояния, желаемый результат, которого стремится достичь группа, работая вместе

Цели вырабатываются руководством в ходе планирования. Далее они сообщаются членам организации. Этот процесс - мощный механизм координирования. Он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Организации имеют много разнообразных целей: уровень затрат, прибыли, услуг и т.д.

Подразделения, входящие в организацию, и представляющие собой тоже организацию, но более мелкую имеют свои цели, отличающиеся от целей других подразделений.

*финансы - уменьшение кредитных потерь на 1%,
маркетинг - сокращение на 20% количества жалоб от потребителей.*

Для успешной работы необходима увязка, согласование целей отдельных людей, подразделений. Ключевой момент в этом процессе принадлежит общим целям организации. Координация предполагает отсутствие противоречий в целях.

СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Цели должны быть:

- ясными и понятными
- реальными и достижимыми
- конкретными и измеримыми
- согласованными и взаимно поддерживающими
- мотивированными
- логически построенными

Цели должны включать:

- **содержание** (*что я хочу достичь?*)
- **объём** (*сколько я хочу достичь?*)
- **время** (*когда я хочу достичь?*)

отражать тот уровень, на который необходимо вывести деятельность предприятия по обслуживанию потребителей

Задачи - предписанная работа

серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена определенным образом в определенные сроки.

И то и другое определяются заранее.

Задачи предписываются не работнику, а его должности. В соответствии со структурой организации каждая должность включает ряд задач, обеспечивающих достижение целей организации.

Характеристика задач: (три категории)

- ✓ работа с людьми,
- ✓ работа с предметами,
- ✓ работа с информацией.

Работа людей на конвейере - работа с предметами, работа мастера - работа с людьми, работа бухгалтера - работа с информацией.

Время выполнения и частота повторения - характеристики задач. По мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему увеличивается время выполнения работы, уменьшается монотонность и повторяемость. Машинная операция по точению повторяется десятки раз в день, а работа по разработке новой структуры организации занимает несколько часов или дней.

Технология - средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги

Задачи и технология связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, информации, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Наиболее значимым компонентом является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт, а не машины, оборудование или сырье.

Технология - способ, который позволяет осуществить подобное преобразование.

Содержание и характер работы изменялись в соответствии с развитием специализации. Специализация задач ведет к росту прибыли, так как растет производительность труда и, следовательно, снижаются издержки. Поэтому имеет место тенденция к расширению специализации, дроблению работы на все более мелкие операции.

Без разделения труда рабочий вряд ли бы сделал больше одной булавки в день. При соответствующем разделении труда на рабочих местах выполняется 18 отдельных операций: вытягивание, распрямление, разрезка проволоки, затачивание концов, завивка головки, даже насадка булавок на бумагу. Десять человек, работая вместе, изготавливают 48 тыс. булавок в день, 4800 на одного рабочего.

Если бы они делали все это независимо друг от друга, без соответствующего разделения труда, то произвели бы лишь 10 всего булавок.

Стандартизация стимулировала повышение специализации и позволила применять неквалифицированный и малоквалифицированный труд, на котором основано массовое производство товаров и услуг.

Даже в товарах, выпускаемых по индивидуальному заказу, используют стандартные компоненты.

Конвейерные сборочные линии, предложенные Г.Фордом в 1913 году, позволили существенно сократить время на сборку и общие затраты. На конвейере Форда модель автомобиля “Ти” стала стоить 290 \$ по розничной цене, вместо 2100\$ по оптовой цене автомобиля у конкурента, сборка которого велась на стационарном месте.

Дальнейшее развитие конвейерного производства сопровождалось повышением специализации операций. В настоящее время рабочий изо дня в день выполняет на конвейере одну стандартную операцию.

Стандартизация, механизация и конвейер оказали глубокое влияние на организацию производства и управление.

Классификация технологии:

- **Единичное, мелкосерийное и индивидуальное производство** - одновременно изготавливается одно или небольшая серия одинаковых изделий для определенного покупателя или в качестве опытного образца.
- **Массовое или крупносерийное производство** - производится большое количество идентичных или очень похожих изделий. Для него характерны механизация, стандартизация и конвейерный способ сборки.
- **Непрерывное производство** - использует автоматизированное оборудование, работающее круглые сутки для непрерывного изготовления в больших объемах одинакового по характеристикам продукта (переработка нефти, сталеплавильное и медеплавильное производство, работа электростанций).

Каждый из приведенных типов технологий имеет свои преимущества и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению целей.

Автомобиль “Феррари”, производимый по индивидуальным заказам, превосходит по своим характеристикам любой автомобиль массового производства. Однако, последние стоят намного дешевле и более приспособлены для среднего водителя и средних дорог. Такие машины удовлетворяют потребности многих людей.

Потребитель определяет окончательную пригодность той или иной технологии

Тема 4. Организационная структура как элемент системы управления

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Возникает вследствие разделения труда •

Горизонтальное разделение труда – разделение технологического процесса по функциям (видам деятельности) и закрепление этих функций за конкретными специалистами. Оно обеспечивает рост производительности труда, снижение трудоемкости, стандартное выполнение работ на соответствующем рабочем месте, рост профессионализма и качества труда на каждом рабочем месте.

Вертикальное разделение труда – отделение работы по управлению работами от непосредственного выполнения заданий. Оно выделяет работу по управлению в самостоятельный вид деятельности, создает возможность для обучения людей этому виду деятельности, повышает качество и производительность управленческого труда.

Организационная структура – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позволяющей эффективно достигать целей организации. (Функциональная область - подразделение).

Структура организации подразумевает специализированное разделение труда и сферу контроля

Специализированное разделение труда – закрепление работы за специалистами теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Пример: разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам, производству и т.п., конкретное разделение труда на операции по сборке автомобиля: установка фар, кабины, колес. Оно существовало даже у первобытных племен: охотники, воины, изготовители орудий охоты, труда и т.д.

Конкретное разделение труда в организации относится к наиболее существенным вопросам управления и определяет насколько производительной будет организация.

Сфера контроля (объем управления) - число лиц, подчиненных одному руководителю.

Главные характеристики разделения труда:

- количество задач, (подчиненных), закрепленных за одним рабочим местом (сфера контроля)
- иерархия управленческих уровней (формальная подчиненность на каждом уровне), которая пронизывает организацию до уровня неуправленческого персонала.

Плоская структура управления:
одному руководителю подчиняется много лиц,
сфера контроля широкая,
мало уровней управления.

Многоуровневая структура управления:
руководитель имеет в подчинении мало исполнителей,
сфера контроля узкая.

**Не существует идеальной на все случаи жизни сферы контроля.
Она зависит от факторов внешней и внутренней среды организации и как число уровней управления не зависит от размеров организации (Церковь и армейское подразделение)**

Необходимость координации становится поистине насущной при четком разделении работы по горизонтали и вертикали

Если этого нет, то люди не могут выполнять работу вместе. Отдельные люди, функциональные зоны, уровни управления в этом случае легко сосредотачиваются на собственных проблемах, а не на интересах организации.

Руководитель всегда должен ставить перед собой вопрос:

“Каковы обязательства по координации и что для этого надо сделать?”

Каждая функция управления играет определенную роль в координации разделенного труда.

Не существует единых норм сферы контроля, так как она зависит от сложности работ, их важности, подготовки руководителей и подчиненных.

Рекомендуемые значения сферы контроля:

Высший уровень - 7 подчиненных

Технический - до 30 подчиненных

Плюсы и минусы узкой и широкой сферы контроля

Узкая сфера контроля

+ Минимальное количество подчиненных, упрощение контроля за их работой, повышение качества контроля, быстрый обмен информацией с малым числом подчиненных.

- Увеличение числа уровней в иерархии, громоздкие, длинные и дорогие коммуникационные связи, искажение и запаздывание информации, рост затрат на управление, стремление к вмешательству руководителя в дела непосредственных подчиненных.

Широкая сфера контроля

+ Делегирование полномочий большому числу подчиненных, сильная и квалифицированная команда помощников, наличие у руководителя времени на принятие важных решений, малое число уровней управления – быстрое и неискаженное прохождение информации.

- Перегруженность руководителя и потеря контроля, высокие требования к компетенции руководителя.

Выбор **сферы контроля и количества уровней управления** (централизации и децентрализации власти) зависит от многих факторов:

- уровень специализации работ,
- размер организации,
- важность принимаемых решений,
- наличие у работников готовности к полномочиям и ответственности,
- организационная культура

Проектирование организации

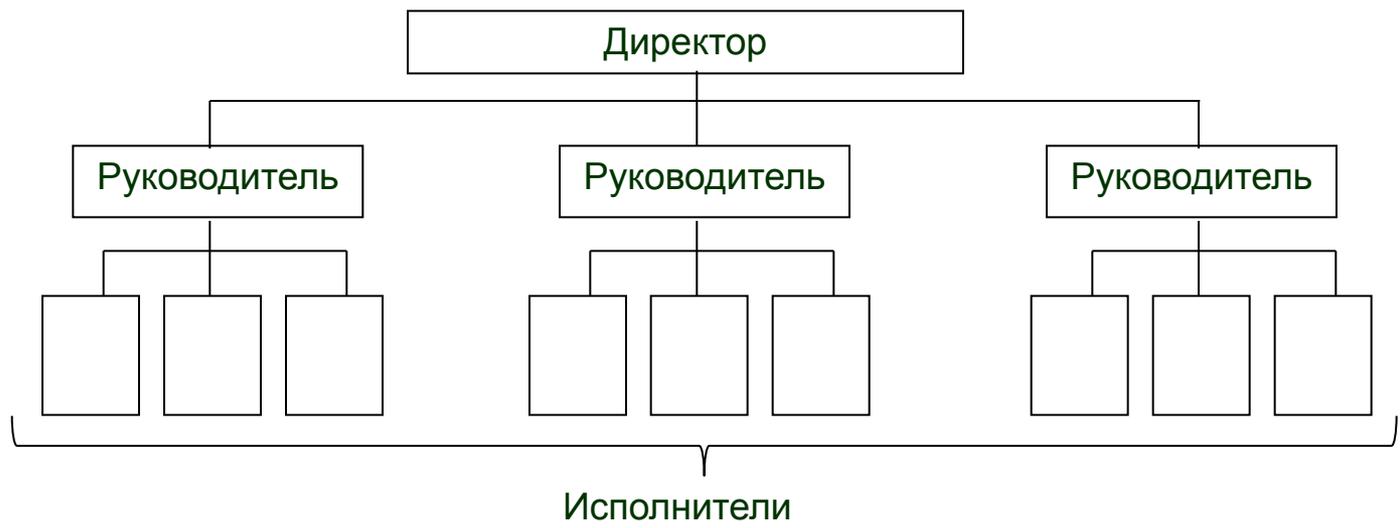
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБОСОБЛЕНИЕ

Существующие подходы к группированию и организационному обособлению специализированных работ можно разбить на 4 вида в зависимости от ориентации группирования работ вокруг ресурсов или результата:



1. ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ - при группировании работ нет ярко выраженного предпочтения к их специализации.

Преобладают подходы, основанные на простых принципах линейного деления организации по численности, времени, территории.



Такой подход к группированию работ и людей применяют когда организация производит стандартный продукт, для производства которого требуется выполнение однотипных работ, взаимозаменяемость работников. Часто в средних и крупных организациях линейное деление применяется на уровне групп, бригад. Как только работники начинают специализироваться, необходимо перейти к другим видам организаций.

Характеристика организационной структуры:

- простые одномерные связи (вертикальные);
- возможность автономного самоуправления (сбор урожая, работа в бригаде, солдат на поле боя);
- при любой ситуации определен стандартный образ действий;
- работа по твердым правилам и методикам;
- указано, кто, с кем связан;
- каждое рабочее место получает указания от строго определенного места;
- существует однозначная директивно-отчетная связь снизу доверху;
- общее задание является целью всей деятельности;
- нет ничего, что не предусмотрено

Структура:

- не допускает никакой гибкости;
- позиции рынка и клиента не принимаются во внимание;
- неформальная организация не рассматривается;
- личность сотрудника, его мотивы, цели, потребности и ожидания остаются вне поля зрения.

СОСРЕДОТОЧЕНИЕ ВЛАСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ в одних руках в небольших организациях создает обозримые и четкие разграничения, в больших – практически неприемлемо, т.к. пути коммуникаций и информации становятся слишком длинными.

Организация не дает ответа на вопросы:

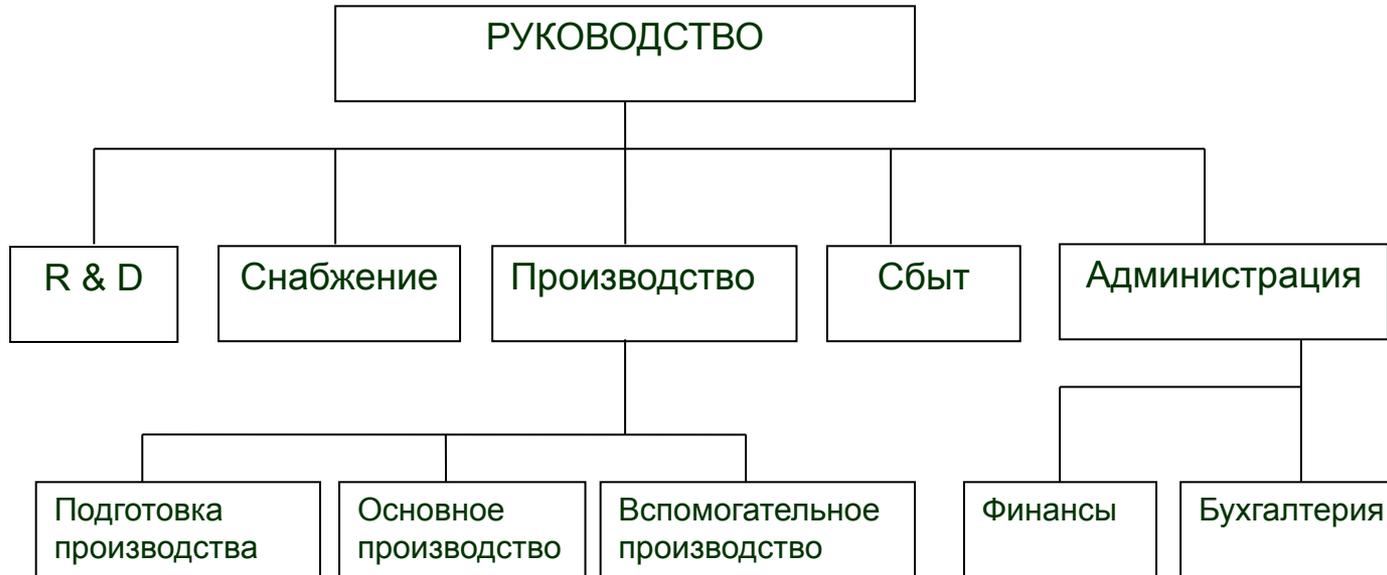
чем подкрепить личную заинтересованность работника?

чем вызвать идентификацию работника с организацией и ее задачей?

в чем возможности для личной вариативности поведения на работе?

как сформировать бюрократическую систему, интегрирующую

2. ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ ИЛИ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ - специализация работы вокруг получения и распределения ресурсов



Выросла из линейной организации как реакция на усложнение производства

Группирование специализированных работ вокруг основных полей деятельности предприятия: исследования и разработки; снабжение; производство; сбыт и т.п.

Разновидности функциональной специализации: группирование работ по процессу (штучное, массовое, опытное); по типу производства; по технологии (литье, сварка, сборка).

Ресурсами основных видов деятельности служат:

технология, поставки, производственное оборудование, продукты, кадры, финансы и т.д.

Разновидности функциональной специализации:

группирование работ: по функциям;

по типу производства(штучное, массовое, опытное);

по технологии (литье, сварка, сборка).

3 принципа исполнительской организации:

1. Принцип исполнения - однотипные операции объединяются в организационное единство (рабочие места, занимающиеся только сбытом, только монтажом и, соответственно, отделы сбыта, монтажа и т.д.).

2. Однолинейная система - каждое подчиненное место получает указания только от одного вышестоящего места.

3. Наличие штабных мест - оказывают консультации руководителям. Штабы не обладают распорядительными полномочиями.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ –

концепция технически и экономически эффективного функционирования

Основатель – Фредерик Винслоу Тейлор (1856-1915). Разработал методику научного менеджмента для эффективного формирования работы на производстве.

Работа разлагалась и изучалась вплоть до мельчайшего элемента, чтобы найти наилучший путь ее выполнения. Результат – изобретение конвейера.

Основные положения, на которых строилась концепция:

Концентрация экономической эффективности – фокус всех усилий.

Работник – существо, гонимое страхом, голодом, жаждой наживы, неспособный, немотивированный, ленивый, лишенный инициативы. Живет собственническими интересами и ростом своего дохода. Его личные цели, в основном, противоречат целям организации.

Вся ответственность возлагается на **руководство организации и менеджмент.**

Эффективность максимальна, если стандарты и процедуры разработаны в соответствии с технической логикой и содержат механизм контроля.

Индивидуальность работника игнорируется.

ДОСТОИНСТВА ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Благодаря упрощению работ, ход работ хорошо программируется;
- Через развитие функциональной специализации работы осуществляются наиболее эффективным способом;
- Квалифицированное обслуживание других частей организации;
- Эффективно используются ресурсы, т.к. снижено дублирование усилий и работ;
- Обособление функциональных служб сразу за высшим уровнем руководства придает вес этим подразделениям, укрепляет вертикальные связи и усиливает контроль;
- Снижаются потребность в квалифицированной рабочей силе и затраты на персонал;
- Достигается высокая оперативность по вертикали.

НЕДОСТАТКИ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Перегрузка руководства, приводящая к скоропалительным, необоснованным решениям, пренебрежению долгосрочным планированием;
- Попытки решать стратегические задачи тонут в текучке;
- Невысока возможность роста для персонала (лишь узкий круг работников обладает персональной ответственностью);
- Высокий уровень разделения труда и стандартизации производственных процессов затрудняет идентификацию сотрудника и предприятия;
- Функционализм - из-за сверхспециализации создаются непроницаемые перегородки между подразделениями;
- Размывается общая организационная цель, она растаскивается по функциональным подразделениям.

Этот тип организации успешно развивался до **20-х годов прошлого столетия.**

Организации успешно осуществляли свое техническое и финансовое развитие, удовлетворяли потребности массового потребителя в количестве, качестве и стоимости продукции.

В сочетании с механистическим подходом исполнительская организация сыграла решающую роль в переходе от **аграрного к индустриальному обществу.**

Эти схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха **«мастер – раб»** к индустриальным **«начальник – подчиненный»**. Эти отношения более определены, предсказуемы и цивилизованы.

Импортируя из-за границы все, вплоть до технологии, мы, в России, часто удивляемся, *«почему предприятие не производит конкурентоспособной продукции?»*

Результат не может определяться только технологией.

Большая его часть зависит от **организационных отношений**. Если начальник не уважает подчиненного, а тот – начальника, если их отношения построены не на расчете, то неоткуда появиться конкурентоспособной продукции.

Прохождение организациями этапа развития через исполнительскую организацию является необходимым периодом.

«Перепрыгивание» через него лишает возможности отработать отношения «начальник - подчиненный».

В начале 20-го столетия исполнительские организации развились в гигантские корпорации, которые занимались производством от получения сырья до готовых изделий.

Увеличение масштабов управляемости привело к неуправляемости организаций.

Вертикальный рост **ограничил** развитие эффективных **горизонтальных связей**.

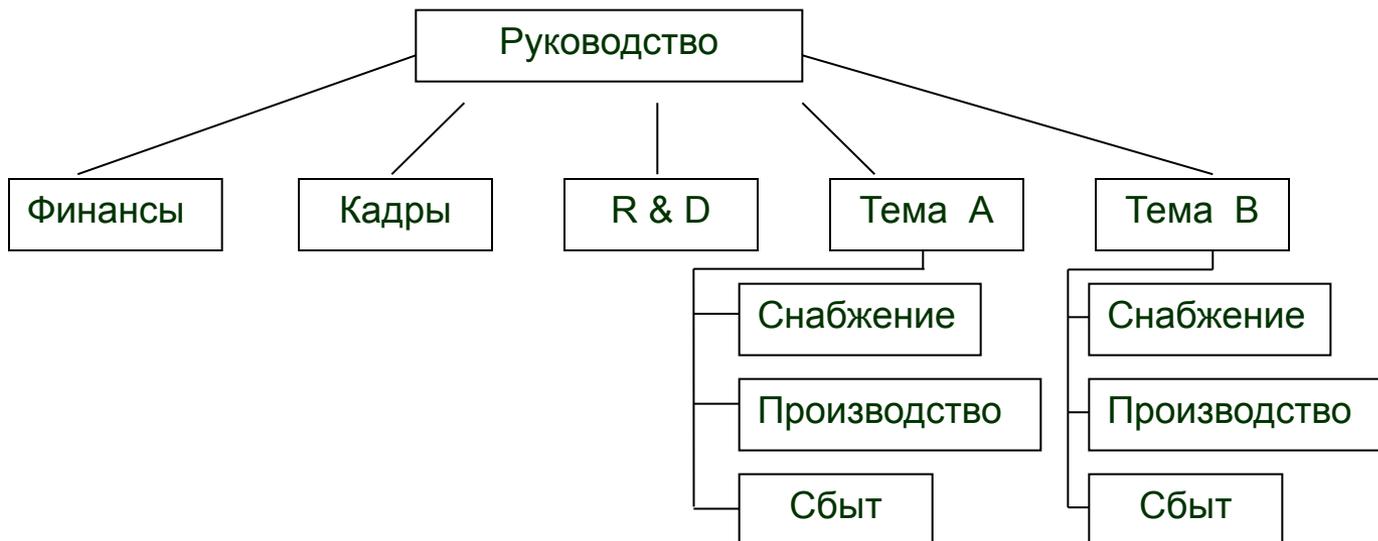
Попытки адаптироваться к изменениям внешней среды приводили к закрытию производств и увольнению рабочих.

Решение проблем, которые возникли при необходимости роста организации и ее изменений, было найдено руководством **«Дженерал Моторс»** в виде **дивизиональной (объектной) структуры**.

3. ОБЪЕКТНАЯ (ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ) ОРГАНИЗАЦИЯ



РАСШИРЕННАЯ ОБЪЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



Предприятие разделяется по:

продуктам, товарным группам, клиентам или группам клиентов, географической ориентации.

Цель подобного **разделения работ** – предоставить ответственность за прибыль руководству соответствующего подразделения – **«профит-центру»**.

В управлении **продуктовыми подразделениями** преобладают исполнительские организации. **Специализированные отделы** (финансовый, бухгалтерия, кадры, исследования и разработки), обслуживающие руководство и объединяющие предприятие, имеют также исполнительскую организацию.

На уровне этих подразделений **объектная** и **исполнительская** организация **смешиваются**.

При проектировании объектной организации стремятся:



усилить
группирование работ
вокруг результата



ослабить концентрацию
вокруг ресурсов

Это вызвано появлением многопродуктовых диверсифицированных производств и реакцией на демонополизацию.

Группирование работ
по потребителю:

- товары для армии,
- гражданская продукция,
- для дома,
- для промышленности.

Группировка
по рынкам:

- географическим,
- отраслевым.

Переход к объектной форме начинается после того, как организация не может одновременно расти и адекватно реагировать на изменения внешней среды в рамках исполнительской организации.

В этом случае в производственном звене выделяются **автономные участки**, связанные технологически с разными продуктами. Руководство участками полностью отвечает за производство продукта и получение прибыли. Высшее руководство оставляет минимум центральных функциональных служб, концентрирующих внимание на стратегических проблемах.

*Объектная организация «Дженерал Моторс» сразу обогнала функциональную «Форд», применив новую схему. С ее помощью удалось отделить оперативный уровень руководства от стратегического. **Высшее руководство** сосредоточилось на решении **задач развития компании**, передав ответственность за прибыль руководителям «профит-центров».*

ДОСТОИНСТВА ОБЪЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Быстрый и простой контроль за результатами;
- Больше возможностей для стимулирования и мотивации труда, повышения ответственности руководителей автономных подразделений;
- Большая мотивированность работников, благодаря возможности роста;
- Снижение нагрузки на руководство компании;
- Большая наглядность в деятельности и точная информация о вкладе каждого продуктового направления;
- Снижение расходов на координацию;
- Большая гибкость;
- Больше внимания стало уделяться *конечному* результату (продукту, рынку, потребителю), повысилось качество, выросла прибыль.

Компании получили возможность применять в качестве стратегии роста – ***стратегию диверсификации***

НЕДОСТАТКИ ОБЪЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Снижение компетенции центра и подразделений (руководители стали заниматься стратегическим планированием);
- Распыление ресурсов;
- Групповой эгоизм и преувеличение конкуренции между направлениями (погоня за краткосрочными целями);
- Потеря идентификации с предприятием;
- Высокие затраты по структурным направлениям (рост управленческого персонала по направлениям);
- Повышенные расходы на информацию.

Объектная организация эффективна там, где **производство слабо подвержено колебаниям рынка, мало зависит от технологических нововведений**, поскольку в основе схемы, по-прежнему, лежит **механистический подход** во взаимоотношениях с **внешней средой**.

Возникновение матричных организаций явилось реакцией компаний на усложнение факторов внешней среды, попыткой сбалансировать компромисс между ориентацией работ по ресурсам и по продукту.

Матричные организации создаются, когда требуется получить высококачественный результат по **большому количеству проектов** при **большой сложности работ**.

Функциональные подразделения перераспределяются по **объектам** (группам клиентов) и работают как самостоятельные единицы, подразделяющиеся, в свою очередь, на исполнительские подразделения.

Отличительная черта матриц:

наличие у работников **двух** начальников с равными правами (функциональный и продуктовый).

Функциональное направление отвечает за техническое обеспечение работы (спецификации, персонал, технология и т.п.): **как хорошо работа выполняется.**

Продуктовое (административное) направление отвечает за организацию работы и достижение целей: **какая работа сделана и во сколько это обошлось.**

Баланс власти достигается за счет переплетения вертикальной (административной) и горизонтальной (технической) частями.

Функционально-проектная матрица :

Руководство			
Исполнительские подразделения	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Исследования и разработки			
Снабжение			
Производство			
Сбыт			
Администрация			

Функционально объектная матрица :

	Тематические подразделения		
	Опт. клиенты	Спец. заказы	Личн. клиенты
Руководство			
Исполнительские подразделения			
Исследования и разработки			
Снабжение			
Производство			
Сбыт			
Администрация			

Функционально-региональная матрица :

Руководство			
Исполнительские подразделения	Регион 1	Регион 2	Регион 3
Исследования и разработки			
Снабжение			
Производство			
Сбыт			
Администрация			

В организации существует 3 вида ролей руководителей:

1. **Главный руководитель** - поддерживает баланс двойного подчинения;
2. **Руководители функциональных и продуктовых подразделений** – делят подчиненного между собой ;
3. **Руководитель группы** – отчитывается перед обоими руководителями.

Переход к матричной структуре включает **3 стадии**:

1. Создание временных целевых групп по продукту, проекту или территории; они формируются из различных частей организации. Формально представители групп остаются за подразделениями, их рекомендовавшими, и, в то же время, они подчиняются руководителю целевой группы;

2. Группы получают статус постоянных подразделений, но их участники представляют интересы направивших их служб;

3. В группе назначается руководитель, ответственный за интеграцию работ от начала до конца. Он вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой составляющих работ.

ДОСТОИНСТВА МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (проектного разделения труда):

- Хорошие возможности для развития персонала и участия его в процессе принятия решений;
- Хорошие возможности для структурной подстройки и адаптации к изменениям внешней среды; это достигается путем изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями;
- Функциональные знания пропитывают каждую работу;
- Гибкое использование кадров, которые имеют и функциональную, и продуктовую подготовку; это единственный вариант структуры, при котором горизонтальные связи формируются и изображаются на схеме;
- Сочетание горизонтальных и вертикальных связей развивает множественность власти и принятия решений на местах и в группах;
- Многосторонняя информация повышает качество решений.

НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

- Простые и одномерные связи заменяются системой многих властей, что приносит не только эффект, но и создает массу проблем;
- Рост нагрузки на центральное руководство;
- Уменьшение прозрачности структуры;
- Повышение сложности решаемых вопросов;
- Трудная управляемость и повышенная потребность в координации;
- Высокая вероятность конфликтов на отдельных местах из-за двойного подчинения;
- Проблемы в разграничении компетенций;
- Требуется высокая компетентность главного руководителя. Знание различных стилей руководства и умение применять их на практике.

Проблемы матричных организаций, их причины и пути устранения

ПРОБЛЕМА	ПРИЧИНА, ПУТЬ УСТРАНЕНИЯ
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричных структур
Борьба за власть	Не определены властные полномочия; необходим баланс между двумя ветвями власти
Развитие групповщины	Все решения принимаются в группе. Введение мотивирования индивидуальных решений.
Крах в период общеэкономического кризиса	Группы нерешительны в этот период. Нужна помощь высшего руководства.
Высокие накладные расходы	Потребность в средствах на содержание большого числа руководителей. Множественность ролей в руководстве.
Разрыв между верхним и нижним уровнями	Матричная схема для нижнего звена. Маленький размер групп, чтобы вовлечь высшее руководство.
Нет контроля по уровням управления	Матрицы на всех уровнях и система становятся сложными. Выявление критичных центров в организации и создание вокруг них матриц.
Самолюбование	Организация замыкается в себе. Внимание к критическим центрам организации и создание вокруг них матриц.
Трудности в принятии решений	Решения не принимаются вовремя. Делегирование ролей на нижние уровни- уровни реализации.

Ситуативный подход

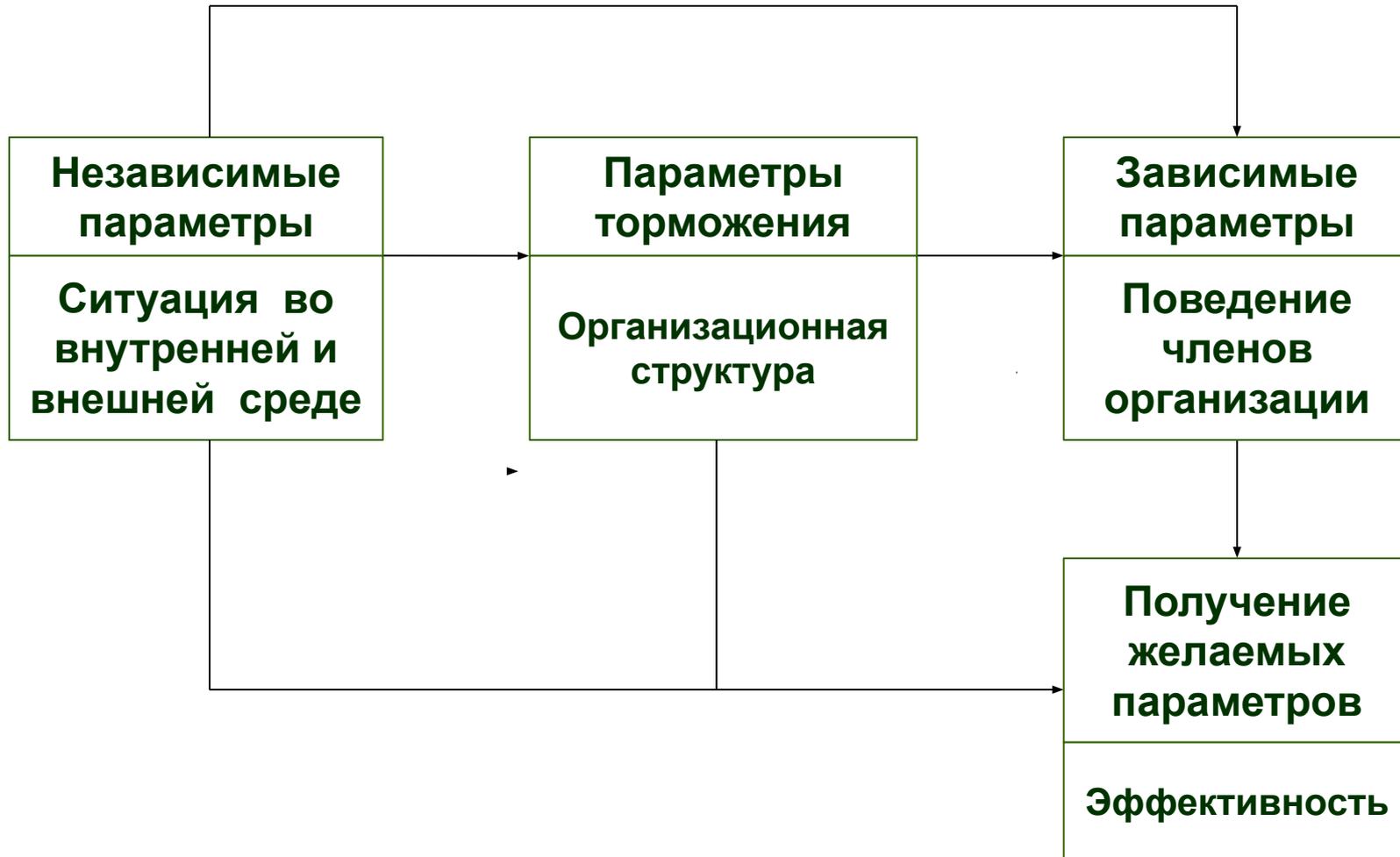
Разницу в представлениях рассмотренных организационных структур с реально существующими предприятиями можно установить лишь приблизительно. В реальности действуют структуры со смешанными подходами, не поддающимися четкой классификации.

Выбор вида организационной структуры предприятия для успешного его существования в длительной перспективе должен иметь целью оптимизацию структуры, исходя из конкретной ситуации.

Центральным фактором ситуативного подхода является **внешняя среда.**

Однако, на структуру влияют и другие факторы, которые необходимо учитывать при построении структуры организации.

Построение структуры при ситуативном подходе



Модель ситуативного подхода:

Независимые параметры

ситуация во внешней среде;
производственная программа;
размер организации;
технология производства;
информационная технология;
юридическая форма и отношения собственности.

Параметры торможения

специализация;
координация;
конфигурация;
формализация;
делегирование прав на принятие решений.

Зависимые параметры

кооперация;
приспособляемость;
чувство ответственности.

Факторы проектирования организации

Основные элементы проектирования организации

Разделение труда и специализация могут происходить **по функциям** (горизонтальное) по стадийное решение конкретных задач, или **по уровням в иерархии** (вертикальное).

Специализация способствует:

- поиску путей совершенствования работ;
- выявлению наиболее важных проблем и адекватному проектированию работ;
- упрощает принятие решений и коммуникации, формализацию работ.

Негативные моменты:

- функционализм и потеря общей цели;
- необходимость координации;
- развитие внутриличностной специализации и незаменимости;
- снижение уровня морали и уклонение от работы.

Современным организациям приходится **приспосабливаться** к изменениям во **внешнем окружении** и соответствующим образом **осуществлять внутренние изменения**.

В соответствии с системным подходом организация стала рассматриваться как **целостность**, состоящая из взаимосвязанных частей, связанных с внешним миром.

Наиболее подходящий в данной ситуации метод управления определяется конкретными внешними и внутренними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее.

“Внешнее окружение стало источником проблем для современной организации”.

Как открытая система организация зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров из внешнего окружения, а также от потребителей, конкурентов и т.п.

Менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы окружения, влияющие на организацию, и предлагать подходящие способы реагирования на внешнее воздействие.

В этом смысле организация подобна живому организму.

Согласно теории **Ч. Дарвина**, сохранившиеся на Земле виды выжили потому, что приспособились к изменениям в среде обитания. Аналогично живым организмам организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Выживание становится решающим образом, связанным с уровнем знаний организации ее окружения.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые должна реагировать организация и уровень возможных изменений каждого фактора.

Организация, использующая несколько исходных материалов и специалистов и ведущая дела с несколькими предприятиями, имеет менее сложные условия обеспечения, чем организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие быстрое развитие, и имеющая дело с многочисленными партнерами.

Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом:

им приходится иметь дело с несколькими категориями данных, необходимых для принятия решений.

Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью, но ее значение различно для разных организаций.

Скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, кондитерской промышленности, производстве автомобильных запчастей.

Скорость изменений внешней среды в производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций существенно выше, нежели в мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов и пищевых консервов.

Внешняя среда

Степень динамизма внешней среды	Низкая	<p>1</p> <p>Низкая неопределенность</p> <p>Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются</p> <p><i>Пример: производство соли</i></p>	<p>2</p> <p>Умеренная неопределенность</p> <p>Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются</p> <p><i>Пример: нефтепереработка</i></p>	
	Высокая	<p>3</p> <p>Умеренно высокая неопределенность</p> <p>Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются</p> <p><i>Пример: товары народного потребления</i></p>	<p>4</p> <p>Высокая неопределенность</p> <p>Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются</p> <p><i>Пример: производство ЭВМ</i></p>	
		Низкая	Степень сложности внешней среды	Высокая

Технология работы

Она включает **действия работников, используемые материалы и оборудование**. Проектирование организации должно учитывать степень неопределенности в знаниях как выполнять работу и в поступлении работы и месте ее выполнения.

Взаимозависимость работ

Она имеет **4 типа связи** между работами:

- 1. Складывающаяся** – каждое подразделение относительно автономно и вносит свой вклад в общее дело (аудиторская фирма);
- 2. Последовательная** – одно подразделение должно закончить свою работу прежде, чем другое начнет свою (поставка заготовок из заготовительного цеха в обработочный);
- 3. Связанная** – конечный результат одного подразделения связан с началом работы другого (маркетинг и производство);
- 4. Групповая** – состоит из связанных и взаимозависимых работ. Работа выполняется совместно работниками разных подразделений на одном месте – бригадный подход к организации работ.

Неопределенность ситуации

- **Низкая неопределенность ситуации** создает мало проблем при проектировании. Внешняя среда не преподносит сюрпризов, работники могут следовать принятым в организации политике и процедурам. От руководителей не требуется высокого уровня профессионализма и опыта для принятия решений.
- **Умеренная неопределенность** имеет сложное внешнее окружение, что подталкивает к поиску альтернативных решений. Руководители нуждаются в серьезной подготовке и опыте. Много несхожих институтов внешней среды, но взаимодействие происходит в рамках стабильных процедур.
- **Умеренно высокая неопределенность** требует от руководителей гибкости вследствие изменения небольшого количества факторов внешней среды. Для успеха в управлении необходим анализ состояния этих факторов и происходящих изменений.
- **Высокая неопределенность** – максимальная сложность управления, эффективное взаимодействие организации и ее отдельных элементов требует от руководителя высочайшего уровня подготовки, интуиции и аналитических способностей. Только 20% факторов поддаются контролю. Каждой ситуации соответствует специфический подход к проектированию организации.

Технология работы

<p>Высокая</p> <p>Степень неопределенности в знаниях как выполнять работу</p> <p>Низкая</p>	<p>1</p> <p>Отдел маркетинга Отдел финансов Отдел снабжения Технический отдел</p>	<p>3</p> <p>Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция Комиссия по разрешению конфликтов</p>	
	<p>2</p> <p>Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны Отдел АСУ</p>	<p>4</p> <p>Ремонтный цех Машбюро Бухгалтерия Отдел кадров</p>	
	<p>Низкая</p>	<p>Степень неопределенности в поступлении работы и месте ее выполнения</p>	<p>Высокая</p>

В реальной ситуации подразделения могут изменять свое положение в данной матрице.

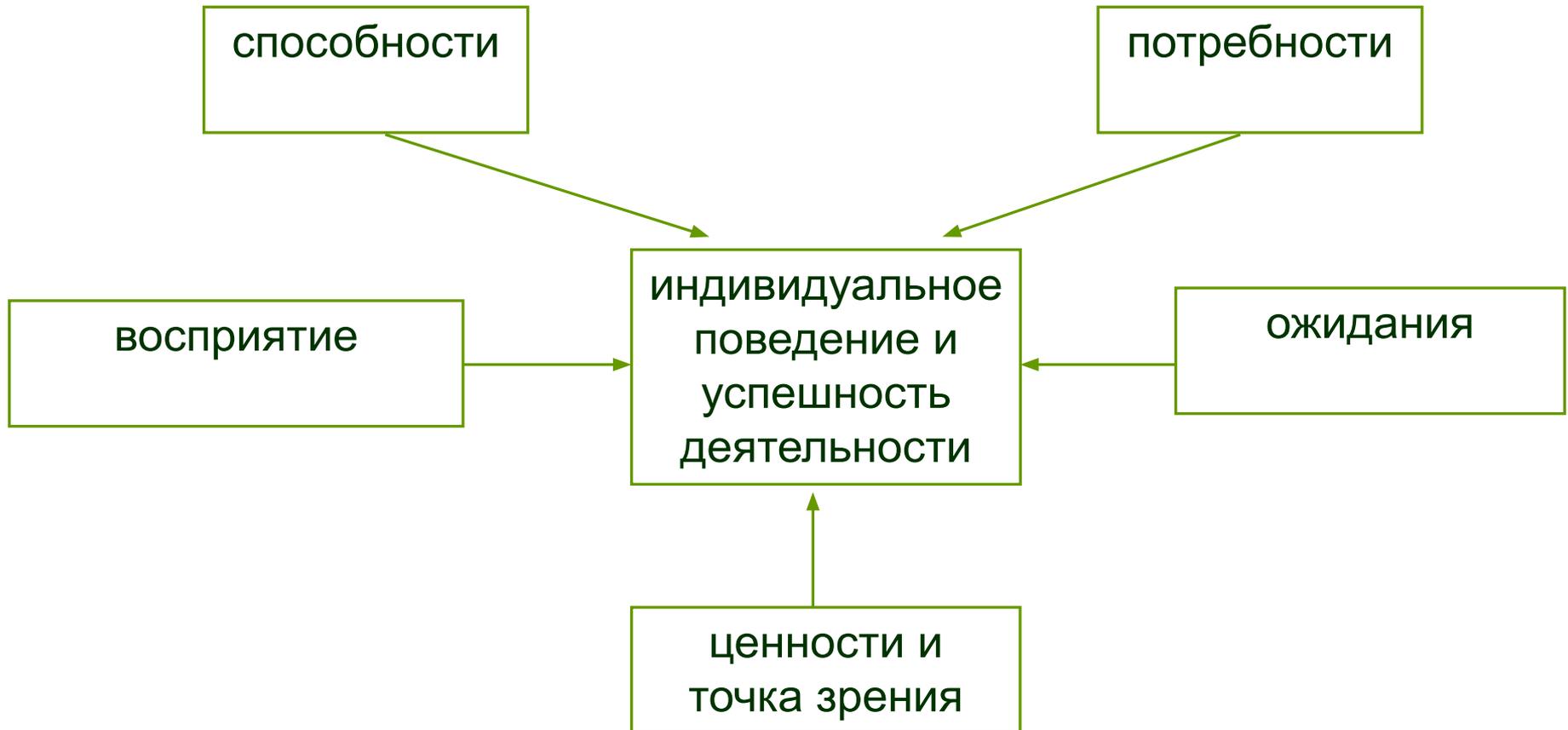
Тема 5. Факторы, оказывающие влияние на поведение людей в организации

Руководству необходимо учитывать **три аспекта**, связанных с человеческим фактором:

- поведение отдельных людей;
- поведение человека в группе;
- стиль руководства.

Поведение людей - следствие сложного сочетания личных характеристик и внешней среды.

Факторы, влияющие на поведение личности и успех ее деятельности



Способности, предрасположенность, одаренность

- потенциал человека по выполнению конкретной работы, результат сочетания врожденных качеств и приобретенного опыта.

Предрасположенность облегчает приобретение навыков эффективного выполнения конкретной работы. Если руководитель не может правильно оценить предрасположенность человека к работе, то время и расходы на обучение будут потрачены впустую.

Это - область, в которой люди различаются наиболее наглядно. Одни лучше выполняют работы по программированию, проведению собраний, подготовке отчетов, планированию и т.п. Различия объясняются наследственностью и приобретенным опытом, с помощью которого увеличивается их потенциал.

Различия в способностях должны учитываться организацией при определении **должности** и работ для конкретного работника - средство увеличения выгоды от специализации. Однако, предположение о том, что человек с большими способностями будет лучше выполнять конкретную работу, не всегда верно. На поведение человека оказывают влияние и другие факторы. Поэтому организации стремятся расширять способности работников путем соответствующего обучения. Способности легче всего поддаются изменениям.

Потребности

- внутреннее состояние или ощущение недостаточности чего-то.

К **базисным потребностям** относятся:

- физиологические потребности в пище, тепле;
- потребность в защите – уверенность в завтрашнем дне.

Если они не удовлетворены, человек будет стремиться к их удовлетворению.

Социальные потребности в причастности, принадлежности к обществу, к самовыражению, власти не проявятся до тех пор, пока не будут удовлетворены базисные потребности.

Управление должно создавать ситуации, при которых удовлетворение потребностей работников ведет к реализации целей организации.

Ожидания

- относительно поведения человека формируются на основе прошлого опыта и оценки настоящей ситуации.

Если продавец ожидает, что дополнительные 9 сделок увеличат объем реализации и ему будет гарантирована премия, то он вероятно сделает еще несколько дополнительных звонков. В противном случае он не будет работать эффективно.

Восприятие

- интеллектуальное осознание стимулов и ощущений.

Оно определяет, что такое “реальность” для конкретного человека. Нет людей, воспринимающих что-то совершенно одинаково. То что происходит в действительности, влияет на поведение человека только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Чтобы работники стремились к достижению целей организации, необходимо кроме создания системы поощрения объяснить им, что желаемое поведение приведет к удовлетворению индивидуальных потребностей. Пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом.

Отношение, точка зрения на что-либо

- что нам нравится или нет, неприязнь или привязанность к воспринимаемым аспектам внешней среды.

Они формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и влияют на поведение людей (расовые или иные предрассудки). Отношение к работе определяет реакцию людей на изменение условий, продолжительность и стимулирование труда.

Отношение - конкретное убеждение по тем или иным аспектам окружающей среды.

Ценности

- общее убеждение, вера по поводу того, что хорошо или плохо.

“Упорно трудиться - хорошо”, “Быть богатым лучше, чем бедным” и т.д. Ценности, как и другие индивидуальные черты, приобретаются посредством обучения в школе, семье, религиозных учреждениях организациях и при других социальных контактах.

Организации и их руководители имеют ценности, существующие в культуре общества. Ценности руководителей высшего звена ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. Каждая организация сознательно или бессознательно устанавливает собственную **систему ценностей**. Она составляет культуру или нравственный облик организации, собственную мораль, обычаи и т.п. При переходе на новое место работы приходится приспособляться к ценностям новой организации.

Отдельная личность имеет устойчивый набор характерных черт, шаблон поведения. Однако, поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Ситуация оказывает большее влияние на поведение человека нежели свойства личности. Поэтому необходимо создавать такую окружающую обстановку на работе, которая обеспечит желательный для организации тип поведения. Для достижения целей необходимо использовать людей, имеющих черты, необходимые для выполнения данной работы, и создавать рабочую среду, способствующую поддержанию этих черт.

Если организация стремится к тому, чтобы ее продавцы были напористы и конкурентоспособны, но вели бы себя честно с покупателями, то они должны стимулировать морально и материально именно эти качества и наказывать нечестность.

Человек, имеющий высокие амбиции, самоуверенность и решительность, добьется мало в среде, где слабо поддерживают инициативу и вводят различные ограничения в работе.

Рабочая среда - совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

ГРУППЫ оказывают влияние на поведение человека.

Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия группы формируются спонтанно. Сама организация представляет группу. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания, нормы поведения.

Норма поведения - стандарт, признаваемый приемлемым в данных условиях.

Чем больше человек ценит принадлежность к группе, тем больше его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Они могут способствовать или мешать достижению целей формальной организации. Достижению целей способствуют высокая ценность коллективизма внутри организации, поддержание открытости в общении.

Норма поведения, мешающая достижению целей - считать всякого, кто производит больше запланированного количества выскочкой.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ТИП

- формальные правила и процедуры;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность в работе;
- жесткая иерархия власти в организации.

Этот тип эффективен при использовании **рутинной технологии** (низкая неопределенность, когда, где и как выполнять работу); при **несложном и нединамичном внешнем окружении**.

Пример: автомобильная промышленность: высокая степень определенности в технологии, проблемы внешней среды (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура) слабо меняются с течением времени, и, следовательно, для нее механистический тип будет эффективен.

Такой тип организации называют **бюрократическим или Веберовским**.

Макс Вебер (1864-1920) прямо связал понятие организации с бюрократией.

Для бюрократической организации характерны следующие признаки:

- Организация действует в соответствии с **правилами и процедурами**, установленными высшим руководством для контроля поведения работников;
- Руководители при принятии решений должны следовать **формальным правилам и процедурам**, а не личностным предпочтениям;
- Работник подчиняется **управленческой должности**, а не личности, ее занимающей;
- Работник узко специализируется, имеет четко очерченные обязанности, права и власть;
- Организация строится по узко **иерархическому принципу**: каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего;
- Кадры подбираются, исходя из **профессиональных качеств**: на должность назначают, а не выбирают;
- Продвижение по служебной лестнице по принципу **старшинства или достижений**;
- Исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника;
- Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

СОЗДАЕТСЯ СТРУКТУРА, отдельные части которой могут быть заменены без ущерба для ее стабильности;

коммуникации между подразделениями осуществляются письменно – циркулярами, письмами, формулярами.

– В бюрократической модели заложен потенциал **НЕГАТИВНЫХ ЯВЛЕНИЙ**: жестокость, некомпетентность, волокита, неэффективность и нелепость правил.

+ Вместе с тем, существуют и **ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ МОМЕНТЫ**: универсальность, производительность, предсказуемость.

ОРГАНИЧЕСКИЙ ТИП:

- слабо или умеренно используются формальные правила и процедуры;
- децентрализация и участие в принятии решений;
- ответственность в работе широко определяется;
- структура власти гибкая, небольшой уровень иерархии.

Такой тип **ЭФФЕКТИВЕН** при:

- сложном и динамичном окружении;
- высокой неопределенности (когда, где и как выполнять работу);
- при использовании не рутинной технологии.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией:

- быстрее адаптируются к изменениям внешней среды;
- более гибки.

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ при органическом подходе состоит из одной фразы:

«Делай то, что ты считаешь нужным, чтобы выполнить работу».

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ:

«Ты – эксперт в этом деле, тебе и решать».

Работником движет **самотивация и внутреннее вознаграждение**, а не четко разработанная система формального контроля.

Пример: высокотехническое производство – например, электронной техники. Технология меняется чуть ли не каждую неделю.

Тип организации должен выбираться с учетом специфических условий конкретной ситуации. Не существует понятия «хорошая» или «плохая» организация. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий условиям.

Характеристики МЕХАНИСТИЧЕСКИХ И ОРГАНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Механистические

Узкая **специализация** в работе

Четкие права и
ответственность

Работа по правилам

Ясность в **уровнях иерархии**

Объективная **система
вознаграждения**

Объективные **критерии отбора
кадров**

Отношения формальные, носят
официальный характер

Органические

Широкая **специализация** в работе

Амбициозная **ответственность**

Мало правил и процедур

Уровни управления размыты

Субъективная **система
вознаграждения**

Субъективные **критерии отбора
кадров**

Отношения неформальные,
носят
личностный характер

Условия ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИСТИЧЕСКИХ И ОРГАНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Механистические

Несложное, стабильное
окружение

Цели и задачи известны

Задачи поддаются делению

Задачи простые, ясные

Работа измеряема

Оплата труда **мотивирует**

Признается данная **власть**

Органические

Сложное, нестабильное
окружение

Неопределенность **целей и задач**

Задачи не имеют четких границ

Задачи сложные

Работу измерить сложно

Мотивирование высших
потребностей

Авторитет **власти** завоеывается

КОРПОРАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

– древнейшая форма человеческого объединения (семья, род, каста), обеспечивающая процесс воспроизводства отношений внутри группы.

Корпоративные организации – замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

Они противопоставляют себя другим социальным общностям на основе узко корпоративных интересов.

В Европе корпоративные организации – городские ремесленные цеха и купеческие гильдии, превратившиеся в монополистические объединения; профессиональные организации и политические партии.

В России они существовали в виде государственных институтов – министерств и ведомств.

ГЛАВНЫЕ ЧЕРТЫ корпоративных организаций :

- **Объединение** людей через их разъединение по социальным, профессиональным, кастовым, классовым и др. критериям;
- **Монополия** на информацию и результаты;
- **Стандартизация** деятельности и ее результатов, недопущение разрушительной для нее конкуренции;
- **Поддержка** слабых и **ограничение** сильных в борьбе с внутренней конкуренцией (тенденция к уравниловке);
- **Доминирование** иерархических властных структур.

Источник власти – согласование интересов «разделенных» людей лидерами корпоративных организаций.

ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ – принцип «Разделяй и властвуй».

СПОСОБ СУЩЕСТВОВАНИЯ – поддержание и обострение дефицита различных ресурсов.

Распределение дефицита – еще один источник власти.

СУБЪЕКТ ИНТЕРЕСА - сама корпоративная организация.

✓ **ПРИОРИТЕТ** организационных целей над индивидуальными: ложная солидарность, групповщина и т.д. Организация же свободна по отношению к человеку. Организация или все ее члены становятся над каждым человеком. Организация всегда права. Коллективная ответственность лишает человека самостоятельности.

✓ **РЕШЕНИЯ** принимаются по принципу большинства или старшинства. Борьба меньшинства нередко заканчивается его уходом из организации. Борьба за сторонников развивает в руководителе политические способности в ущерб профессиональным.

✓ **ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКА** существуют всегда «завтра», а интересы корпорации – «сегодня».

✓ В организации всегда существует **ДВОЙНАЯ МОРАЛЬ** в поведении – индивидуалистская и корпоративная. Первая не имеет права на существование и поэтому выступает в извращенной форме, игнорируя всякие правила – коррупция, взяточничество. Взятки могут брать все, но, не дай бог, кому-то попасться – на него выльется гнев всей организации. **ДОМИНИРУЕТ** лояльность к организации, послушание и исполнительность, порождающие безответственность.

ИНДИВИДУАЛИСТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

– свободное, открытое и добровольное объединение людей. Все ресурсы сосредотачиваются вокруг человека.

Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов обеспечивается **ПЕРЕХОДОМ К ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ** структурам с центрами прибыли, предпринимательским и внутрихозяйственным коммерческим расчетом.

Вместо властной иерархии – **ПРИНЦИП УВЯЗКИ ИНТЕРЕСОВ** (управление по целям, участие в управлении). Создание условий для свободного поиска возможностей и их полного использования.

СУБЪЕКТ ИНТЕРЕСА – личность. Работа ищется или создается под человека (по его способностям, мотивам, целям). Организация изменяется, перестраивается и приспособливается к каждому человеку.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – насколько удовлетворены интересы и потребности каждого.

- ✓ Индивидуалистские организации имеют очень **ВЫСОКУЮ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬ**.
- ✓ Человек отвечает сам за себя – суверенитет и свобода личности, развитие творчества и инициативы в работе.
- ✓ **РЕШЕНИЯ** принимаются по принципу меньшинства или праву «вето» - высокая культура организации.
- ✓ **ИНТЕРЕСЫ ПРОИЗВОДСТВА** определяются интересами человека. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации.
- ✓ **ИНДИВИДУАЛИЗМ** – основа морали и культуры – общечеловеческая мораль и здравый смысл. Отсюда истинное, а не поддельное уважение к себе, расчет вместо веры. Лояльность своим убеждениям – уверенность индивида в своей правоте.

Степень развитости отрасли, гибкость и чуткость реагирования на изменения внешней среды зависят от преобладания **корпоративных** или **индивидуалистских** организаций. Деление на два этих типа происходит в зависимости от характера взаимодействия **«индивид - организация»**.

ЛИДЕРСТВО

Эффективный менеджер должен быть лидером

Лидерство - средство, с помощью которого руководитель влияет на людей и заставляет их вести себя определенным образом.

Стиль руководства отражает ценности лидера.

Существует **три** основных стиля руководства:

1. **Авторитарный**
2. **Демократичный**
3. **Либеральный**

Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных.

АВТОРИТАРНЫЙ:

- Сосредоточение власти и ответственности в одних руках;
- Единоличный выбор целей и средств;
- Коммуникации сверху;
- Внимание срочности и порядку;
- Возможность предсказать результат;
- Сдерживание инициатив.

ДЕМОКРАТИЧНЫЙ:

- Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций;
- Принятие решений по уровням управления на основе участия;
- Усиление обязательств по результату;
- Требуется много времени.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ:

- Снятие ответственности в пользу группы;
- Предоставление группе возможности самостоятельно принимать решения;

Группа должна доверять руководителю

Анализ, проведенный в Англии показал, на предприятиях, где люди доверяют руководству нет саботажа и аварий. И наоборот, при неудовлетворенности руководством число аварий, саботажа, количество брака растет.

По мнению менеджеров, руководивших предприятиями с плохой обстановкой, наиболее важными качествами руководителя являются:

- *пробивная способность*
- *сила принятия решения*
- *ориентация на достижение поставленных целей*
- *самодисциплина*
- *постановка целей*
- *собственная инициатива*
- *самоуверенность*
- *самоувлеченность*
- *приспосабливаемость к коллективу*
- *готовность к самообразованию*
- *гибкость*
- *сопереживание.*

Способность работы в коллективе стояла на последнем месте.

Пример: Более 21 недели наблюдались три группы школьников во время уроков труда. Руководители групп применяли авторитарный, демократичный и либеральный стили в течение семи недель. После этого срока распределение групп и руководители менялись.

Результат:

При авторитарном стиле было больше агрессии и зависимости. Результат был несколько выше, а мотивация - значительно ниже, чем в других группах. Если руководитель опаздывал, никто не начинал работать; в его отсутствие значительно падала производительность.

При демократическом стиле климат был лучше, повышалась мотивация и заинтересованность в труде и его результатах. Смена демократического руководства авторитарным происходила быстро, в обратном направлении требовалось гораздо больше времени.

При либеральном стиле создавался отличный климат в группе, но результаты работы были значительно хуже.

Демократический стиль дети оценили выше.

Он эффективен, если руководитель готов передать ответственность за результат, стремится создать хорошую атмосферу и не хочет постоянно заниматься контролем.

ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Зависит от внимания менеджера к работе и работникам. Результаты исследований Мичиганского университета сводятся к следующим выводам:

ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР

- ❖ Имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- ❖ Использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению;
- ❖ Устанавливает предельно высокий уровень работы и напряженные задания.

Исследование, проведенное **Ликертом**, установило, что эффективный лидер уделяет основное внимание человеческому фактору и старается развивать групповой подход к выполнению работы.

Им были выделены две категории лидеров, ориентированных на работу и на работников, что позволило выявить **4 стиля управления**:

1. Ориентирован на выполнение задания. Сильно структурированный авторитарный стиль. Руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им. В качестве факторов мотивации используются страх, угроза наказания, отдельные вознаграждения. Влияние на подчиненных основано на страхе и недоверии, на слабом взаимодействии с ними.

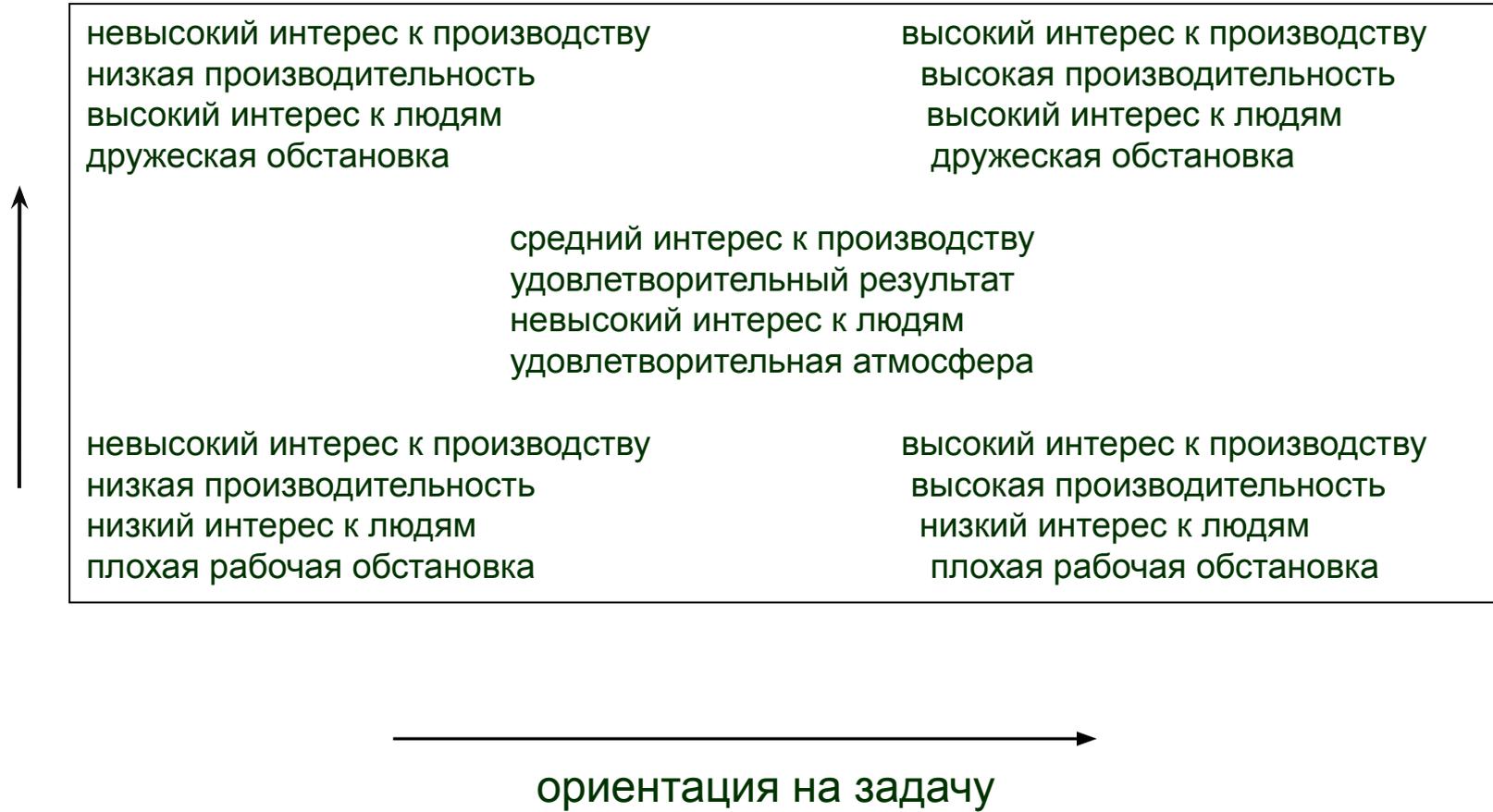
2. Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер – раб». Вознаграждение и, в определенной мере, наказание – в качестве мотивации.

3. Уровень доверия к подчиненным высокий, но не безоговорочный, как «начальник – подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений. Мотивация – вознаграждения, отдельные наказания и привлечение к участию в управлении. Умеренное взаимодействие с достаточно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним.

4. Полная ориентация на развитие отношений с подчиненными и групповую работу. Полная уверенность в подчиненных и доверие во всем. Мотивация основана на материальном вознаграждении, система которого разработана с учетом участия работников в управлении. Влияние и взаимодействие с подчиненными основаны на глубоком и дружественном отношении.

Эффективное управление ближе к **четвертому** типу, но переход к нему требует большей работы менеджмента по формированию коллектива.

В результате комбинации двух вариантов ориентации руководителей **на задачу** (производственно-ориентированный стиль) и **на сотрудников** (лично-ориентированный) могут быть получены следующие результаты:



Матрица отношений по Блейку/Моутону

Херси и Бланчард показали, что выбор стиля управления должен учитывать **системный и ситуационный** подходы.

Основными параметрами, влияющими на выбор, являются:

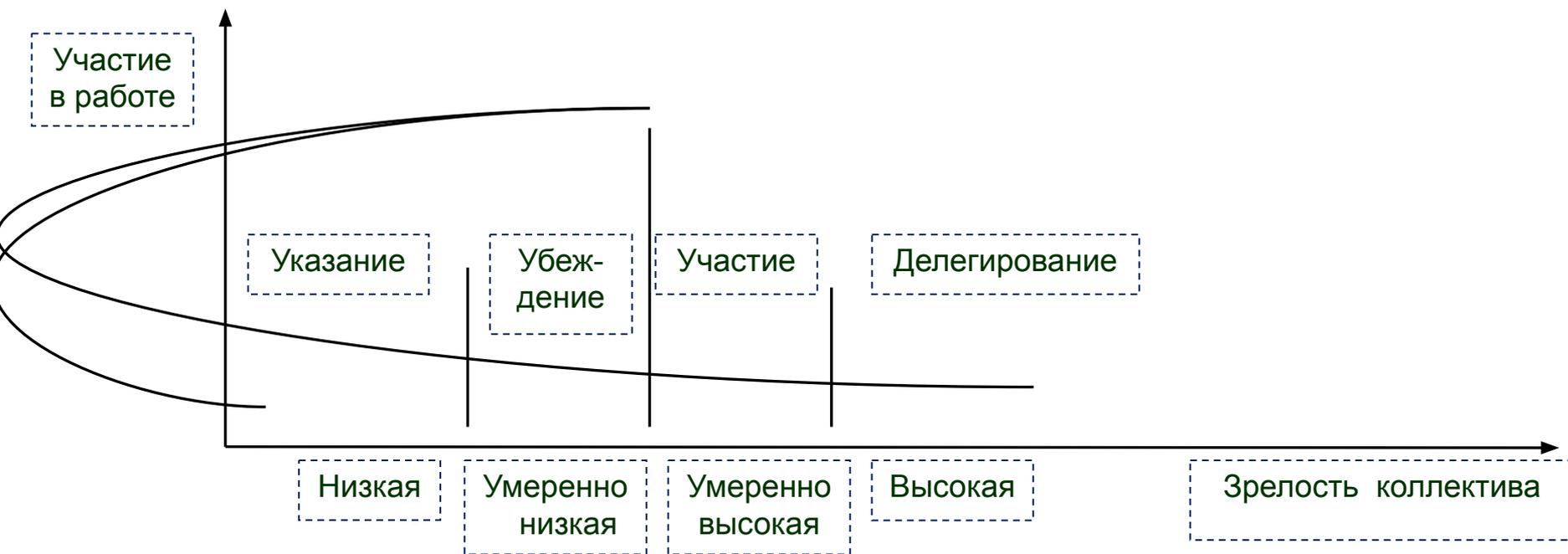
- зрелость коллектива,
- способности работников,
- их мотивация на выполнение работы.

Профессиональная составляющая – знания, умения, навыки, опыт, способности.

Психологическая зрелость – мотивированность, желание выполнять работу.

Модель Херси/Бланчарда показывает, что чем ниже инициатива сотрудников, тем больше руководитель вынужден приказывать или убеждать. При высокой инициативности руководитель может передавать им решение задачи и принимать участие в принятии решений.

Модель Херси/Бланчарда



УКАЗЫВАЮЩИЙ СТИЛЬ

эффективен в условиях низкой зрелости. Работники не способны и не желают брать на себя ответственность в работе. Для устранения неуверенности и выполнения работы менеджер вынужден применять директивность и контроль.

УБЕЖДАЮЩИЙ СТИЛЬ

применяют в условиях умеренно низкой зрелости. Работники имеют мотивацию и хотят работать, но из-за их низкой квалификации менеджер должен применять директивы и поддержку, чтобы помочь работникам путем объяснений и вселения уверенности.

УЧАСТИЕ

умеренно высокая зрелость коллектива, способного к работе, но слабо мотивированного. Предоставляя возможность принимать решения на своем уровне, руководитель повышает мотивацию к работе.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

незначительная директивность и поддержка работников. Он позволяет мотивированным профессионалам брать на себя ответственность за выполнение заданий и способствует развитию творчества.

Для успешного руководства необходимо создать хорошую атмосферу и выбрать правильный стиль руководства.

Стиль управления будет убедителен лишь в том случае, если **руководитель подает пример:**

- ✓ *готовности к производительному труду,*
- ✓ *трудовой дисциплины,*
- ✓ *надежности в работе,*
- ✓ *стремления повышать квалификацию,*
- ✓ *решения задач меньшим числом без раздутия штатов.*

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

Об успехах менеджера судят по тому, как они побуждают к работе других, а не по тому, что они делают.

Способность оказывать влияние на поведение людей называют властью.

Власть относится к человеку, группе и организации.

Власть как организационный процесс предполагает:

- потенциал у пользователя (она существует не только тогда, когда применяется);
- наличие взаимозависимости между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется;
- наличие свободы действий у того, к кому она применяется.

Власть может существовать, но не применяться, если сотрудник работает по правилам.

Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Власть используют и начальник, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей и укрепить свое положение. Поэтому **власть** – это взаимозависимость между людьми. Чем больше зависимость, тем больше власти.

Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе и принимаемая подчиненными. Формальная власть дается сверху, а неформальная дается снизу.

Личная власть – степень уважительного отношения подчиненных к руководителю и основанная на близости целей. Она может быть отнята подчиненными как реакция на неправильное поведение, ее необходимо регулярно подтверждать.

Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и **должностной** (формальной) властью, и **личной** (неформальной).

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Личностные:

- опыт и профессионализм;
- власть примера;
- информация;
- потребность власти.

Организационные:

- право на принятие решения, на вознаграждение, принуждение;
- власть над ресурсами, связи.

Тема 6. Организация коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс

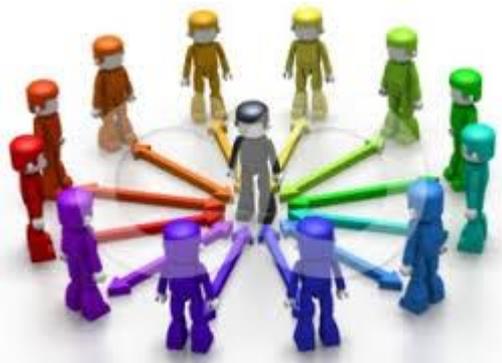
способы и условия передачи информации

коммуникационная сеть

стиль общения

организация процесса коммуникации

Информация – инструмент управления.



Менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных посредством информации, осуществляя сбор, анализ, передачу и получение обратного сигнала.

Способы и условия передачи информации

Успех управления во многом зависит от способности передавать информацию наиболее эффективным образом и адекватности восприятия информации людьми.



Чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо наличие как минимум **ДВУХ** людей. Каждый из них, при этом, должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать, определять запах и вкус.

Эффективная коммуникация требует навыков и умений, наличия взаимного понимания, установления некой общности между передающим и получающим информацию, что достигается посредством создания общих символов, понятий и т.п.

Область различий в понимании символов при обсуждении студентами проблемы по курсу «Менеджмент» возрастает, если в нем принимают участие студенты одной группы, студенты разных университетов или разных стран.

Коммуникация – общность символов.

Для успешного управления важна эффективная **межличностная коммуникация.**

Решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (*начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом и т.д.*) в рамках определенных событий.

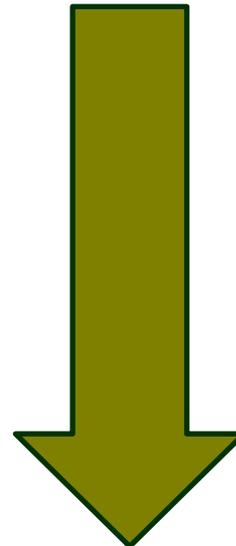


Коммуникация является лучшим способом общения и решения вопросов, имеющих **неопределенность и двусмысленность**.

Богатство информации, степень, с которой она может изменить понимание проблемы, определяется **содержанием полученных сведений и средствами передачи информации**.

Способы коммуникаций:

- разговор лицом к лицу;
- телефонный разговор;
- личное послание;
- деловое письмо;
- статистические данные.



Богатство информации **уменьшается** в зависимости от **способа** передачи информации.

Коммуникационная сеть

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.



Сеть связей создает реальную **структуру организации**.

Главная задача руководства – придание правильного направления информационным потокам.

Выбор **вида** коммуникационной сети зависит от:

- сложности решаемых задач,
- понимания отношений власти и контроля между работниками в организации.

Скрытие или централизация информации поддерживают **авторитарные** отношения.

Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, в которых подчиненные общаются друг с другом **через своего начальника**.

Лицо, находящееся **в центре сети**, имеет больше коммуникационных связей, чем другие.

Он получает больше посланий, чаще признается как лидер, больше оказывает социального влияния на других членов организации, несет большую ответственность за передачу информации, от него ожидают окончательного решения проблем.

Сложная ситуация требует **командного подхода** к построению коммуникационных сетей.



Всеканалные сети – полностью децентрализованные группы.

Их создают, когда необходимо участие всех для решения сложных проблем – открытые коммуникации.

Коммуникационные стили

Коммуникационные стили – способ построения отношений с другими людьми.

Знание стилей и области их применения помогает решить как вести себя в конкретной ситуации и чего можно ожидать от выбранного стиля поведения.



* На выбор стиля влияют открытость по отношению к другим и адекватность реакции на чужое поведение или высказывания

Открытие себя

- Высокая степень открытости, **концентрация внимания на себе**, желание вызвать реакцию на свое поведение.
- Реакция других остается **без адекватного ответа** или обратной связи со стороны индивида.
- Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, **индивид проявляет необузданные эмоции**, не способствующие установлению коммуникаций.

Замыкание в себе

- Индивид **изолирует себя от других**, не давая познать себя или других.

Защита себя

- Желание лучше **узнать других** или **оценить их**.
- Индивид скрыт, обсуждает других, любит слушать о себе, но не любит обсуждать своих качеств.

Реализация себя

- Индивид **спонтанно регулирует раскрывающую его информацию**, обеспечивая конструктивную обратную связь.
- Стилль может изменяться на любой другой из-за ситуационных факторов, если другая сторона не расположена отвечать адекватно.

Организация процесса коммуникации

ЭТАПЫ ОТПРАВКИ

Отправитель	кто задумал послание
Формулирование смысла	почему и что хотят послать
Выбор способа послания	как организовать послание (речь, текст, рисунок и т.д.)
Передача послания	сам человек, тело, голос, технические средства

ШУМ

Процесс выходит из-под контроля	послание нельзя вернуть назад («Слово – не воробей: вылетит – не поймаешь»)
---------------------------------	---

ЭТАПЫ ПОЛУЧЕНИЯ

Прием послания	кто получает
Восприятие, интерпретация и оценка	что получил, как понял, как оценил
Принятие значения	принял или нет
Получатель	кому адресовано послание

ОБРАТНАЯ
СВЯЗЬ

Отправитель рассчитывает, что послание (смысл, значение – идеи, факты, отношения, чувства) будет получено **с пониманием** того **значения**, которое в нем заложено.



Чем больше различия между тем, что было передано, и тем, что было получено, тем беднее межличностная коммуникация.



Получить информацию – еще не значит понять, а поняв – еще не значит принять.

Если кто-то Вас понял, то это не значит, что он с Вами согласен.

Общий язык повышает эффективность коммуникации
(“Понять с полуслова”).

Искажению информации способствует **«Шум»** - любое вмешательство на этапе послания.

Источники:

- средства коммуникации,
- организационные составляющие (*многоуровневость, централизация и т.п.*),
- добавление от себя.

Эффективный руководитель стремится, как можно точнее передать смысл послания.

Заключительный этап коммуникационного процесса – **обратная связь**. Она появляется в результате обмена ролями участников процесса. Цикл повторяется в новь в другом направлении.

Обратная связь – ответ получателя на послание, она дает возможность организатору понять дошло ли послание и в каком значении.

Тема 7. Управления конфликтными ситуациями

Вследствие различий между собой люди по-разному воспринимают ситуации, в которых они оказываются, и не соглашаются, вследствие этого, по определенному поводу.

Конфликт определяется тем, что **сознательное поведение** одной из сторон вызывает **расстройство интересов** другой стороны.

Менеджер обычно находится **в центре любого конфликта**. В его задачу входит разрешение конфликтов всеми доступными средствами.

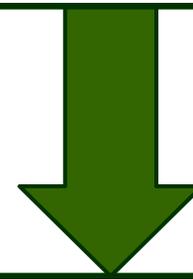
Управление конфликтами – одна из важнейших функций менеджмента.

Для эффективного управления необходимо знать виды конфликтов, причины их возникновения, пути устранения.



ТИПЫ
КОНФЛИКТОВ

Целей
Познания
Чувственный



Степень
сложности

Конфликт целей: участвующие в конфликте стороны по-разному видят желаемое состояние объекта **в будущем.**

Пример: несогласие между директором и гл.инженером по поводу сроков освоения новой продукции.

Конфликт познания: ситуация, в которой у участников расходятся взгляды, идеи и мысли **по решаемой проблеме.**

Пример: несогласие между нач. отдела кадров и нач. цеха по вопросам стимулирования труда работников. Разрешение подобных конфликтов требует больше времени, чем в предыдущем случае, т.к. требуется выйти на другой уровень знаний.

Чувственный конфликт: у участников различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди вызывают друг у друга раздражение стилем поведения, ведения дел, взаимодействия или поведения в целом. Эти конфликты наиболее сложны, в их основе лежат причины, связанные с психикой личностей.

Конфликты могут иметь **конструктивное начало или стать разрушительными.**
Все зависит от управления конфликтами.

Разрушительные последствия
возникают, если конфликт находится
на низком или
на высоком уровне.

Работоспособность организации в зависимости от уровня конфликта



ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СВОЙСТВА **КОНФЛИКТА НИЗКОГО УРОВНЯ**:

чаще всего он остается **незамеченным** и не находит адекватного разрешения.



Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников изменить решение. Но различия остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы.

КОНФЛИКТ, ДОСТИГШИЙ **ВЫСОКОГО УРОВНЯ**,

сопровождается развитием **стресса** у его участников.

Это ведет к снижению морали и сплоченности, разрушению коммуникационных сетей.

Решения принимаются в условиях скрытой или искаженной информации и не обладают достаточной мотивирующей силой;
организация распадается на глазах.



Конструктивные конфликты возможны на уровнях, достаточных для мотивации (**конфликт целей или познания**).

Развитие конфликта сопровождается:

- повышенным обменом информацией,
- согласованием позиций,
- желанием понять друг друга.

При обсуждении различий, которые необходимо учитывать и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается **совместное решение**, основанное на творческом подходе к проблеме. Подобное решение приводит к повышению эффективности работы.

Пример: разное восприятие нового продукта работниками конструкторского отдела, производственного и маркетинга, позволяет лучше учесть потребительские запросы и возможности организации.

Конструктивные конфликты часто искусственно встраиваются в структуру организации для получения нужного эффекта. Визирование документов «разумное» в разных службах.

Источники конфликтов:

- Дефицит ресурсов;
- Неодинаковый вклад в дело;
- Несбывшиеся ожидания;
- Недостаток самостоятельности;
- Неправильно выбранное руководство.

Пути разрешения конфликтов:

- Сила;
- Власть;
- Убеждение;
- Сотрудничество;
- Компромисс;
- Уход от конфликтов;
- Согласие сдаться;
- Привлечение третьей силы;
- Ведение игры

ИЕРАРХИЧЕСКИЕ УРОВНИ КОНФЛИКТА

В соответствии с уровнями организационного взаимодействия существуют **5 уровней конфликтов**:

Внутриличностный конфликт

Межличностный конфликт

Конфликт внутри группы

Конфликт между группами

Конфликт внутри организации

*Наличие связей между уровнями можно интерпретировать **примером**: внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим.*

Внутриличностный конфликт

```
graph TD; A[Внутриличностный конфликт] --> B[Конфликт целей]; A --> C[Познавательный конфликт];
```

Конфликт целей

Познавательный конфликт

Внутриличностный конфликт становится **конфликтом целей**, если индивид пытается достичь **взаимоисключающих целей**. При увеличении количества альтернатив растет интенсивность конфликта (*например, выбор места работы выпускником вуза*).

Познавательный конфликт имеет место, когда человек признает **несостоятельность** своих **мыслей**, **ценностей** или своего **поведения**. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого положения путем ликвидации этой несостоятельности через изменение своих мыслей, ценностей и поведения, или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт

Проявляется как столкновение личностей по поводу целей и познания, ценностей и поведения.

Люди, вступившие в такой конфликт, имеют **пять** возможных путей выхода :



1 Уход от конфликта

- ✓ Связан с **отсутствием личной настойчивости** и **желания кооперироваться** с другими по разрешению конфликта.
- ✓ Человек пытается стоять **в стороне от конфликта**, игнорирует нежелание или остается нейтральным.
- ✓ При таком подходе **проигрывают обе стороны**.
- ✓ Последовательное использование стиля ведет к **неудовлетворительной оценке со стороны других**.



2 Разрешение конфликта силой

- ✓ Характерна большая **личная вовлеченность** и заинтересованность в разрешении конфликта **без учета позиции второй стороны**.
- ✓ Необходимо обладать **властью** или **физическими преимуществами**.
 - ✓ В отдельных случаях он может помочь в достижении индивидуальных целей, но у окружающих складывается **неблагоприятное впечатление о человеке**, использующем такой стиль.



3 *Войти в положение другой стороны*



- ✓ В основе стиля лежит стремление **кооперироваться** с другими **без внесения** в эту кооперацию **своего интереса**.
- ✓ «Не выиграл - выиграл» носит оттенок **альтруизма**, помогает в стремлении реализовать желания других.
- ✓ Обладатели стиля оцениваются окружающими положительно, но, как **слабые натуры**, легко поддающиеся чужому влиянию.

4 *Компромисс*

- ✓ Умеренно учитывает интересы сторон.
- ✓ Реализация стиля связана с **проведением переговоров**, в ходе которых каждая сторона идет на определенные **уступки**.
- ✓ Люди, использующие этот стиль, оцениваются, в целом, **благоприятно**.
- ✓ **Отсутствует взаимное удовлетворение**, но и нет неудовлетворенности каждой стороны.
- ✓ Можно достичь **быстрого разрешения конфликта**, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

5

Сотрудничество

- ✓ Характерны высокая степень личной вовлеченности, сильное желание кооперировать усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.
- ✓ Выигрыш имеет каждая из сторон.



- ✓ Для людей, использующих стиль, характерно:
 - *Рассмотрение конфликта как нормального события, помогающего и ведущего к творческому решению при правильном управлении;*
 - *Проявление доверия и откровенности по отношению к другим;*
 - *Признание того, что при взаимно удовлетворяющем исходе, все участники берут на себя обязательства в рамках общего решения;*
 - *Каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении, и точка зрения каждого имеет право на существование;*
 - *Никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.*
- ✓ Такие люди считаются динамичными личностями, о которых другие имеют благоприятное мнение.

Конфликт внутри группы

Внутригрупповой конфликт – столкновение между отдельными и всеми членами группы.

Он влияет на динамику и результаты работы группы.

Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения подобных конфликтов.

Конфликт возникает при **изменении баланса сил** в группе:

- смена руководства,
- развитие групповщины,
- появление неформального лидера.

Конфликт между группами

Межгрупповой конфликт – противостояние или столкновение двух и более групп в организации.

Оно может иметь:

- профессионально-производственную основу (*конструкторы – производственники – экономисты – плановики и т.д.*),
- социальную основу (*рабочие и руководство*),
- эмоциональную основу (*лентяи и труженики*).

Обычно они имеют интенсивный характер и не дают выигрыша ни одной из групп при неправильном управлении.

При переходе такого конфликта в чувственно-эмоциональную стадию, он разрушающе действует на вовлечение группы, на организацию в целом и каждого участника в отдельности.

Дальнейшее развитие ведет к
внутриорганизационному конфликту.

Конфликт внутри организации

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими в связи с тем, как **спроектированы отдельные работы, организация и распределена власть** в организации.

Существует **4 разновидности** такого конфликта :

- 1. Вертикальный конфликт** возникает между уровнями управления в результате влияния на вертикальные связи целей, власти, коммуникации, культуры.
- 2. Горизонтальный конфликт** – конфликт целей между равными по статусу подразделениями. Развитие горизонтальных связей способствует его разрешению.
- 3. Линейно-функциональный конфликт** имеет познавательный или чувственный характер и решается путем улучшения отношений между линейным руководством и специалистами через создание целевых групп.
- 4. Ролевой конфликт** появляется, если человек, выполняющий определенную роль, воспринимает ее неадекватно.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Связаны с проведением изменений **в структуре организации** для разрешения существующих конфликтов и направлены **на снижение интенсивности конфликта**:

- ✓ Использование руководителем своего положения (*приказ, распоряжение и т.д.*);
- ✓ Разведение частей организации, участвующих в конфликте (*разведение по целям, ресурсам, средствам*);
- ✓ Снижение их взаимозависимости (*большая автономизация подразделений*);
- ✓ Создание «задела» в работе взаимозависимых подразделений (*запас материалов и комплектующих*);
- ✓ Введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (*общий заместитель, куратор, координатор*);
- ✓ Слияние разных подразделений и наделение их общей задачей (*объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала*).