

Управление конфликтами и стрессами. Власть, влияние, лидерство

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент кафедры
«Технологии и организации предприятий
питания»,
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

Понятие «методов управления»

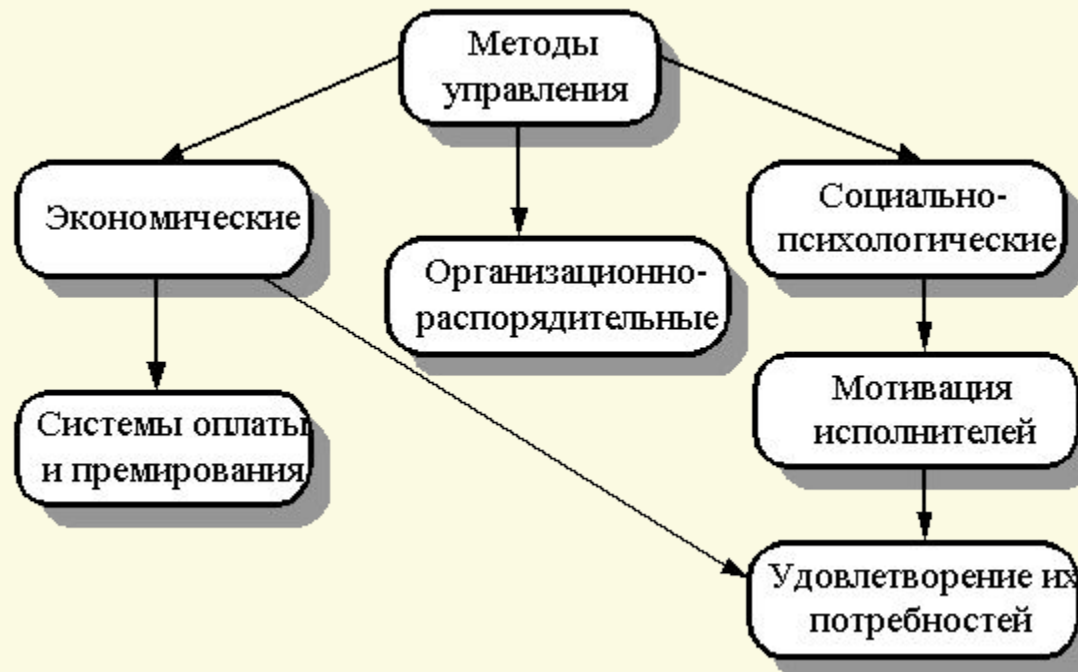
Методы управления - способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед ним задач.

Способы воздействия на коллектив

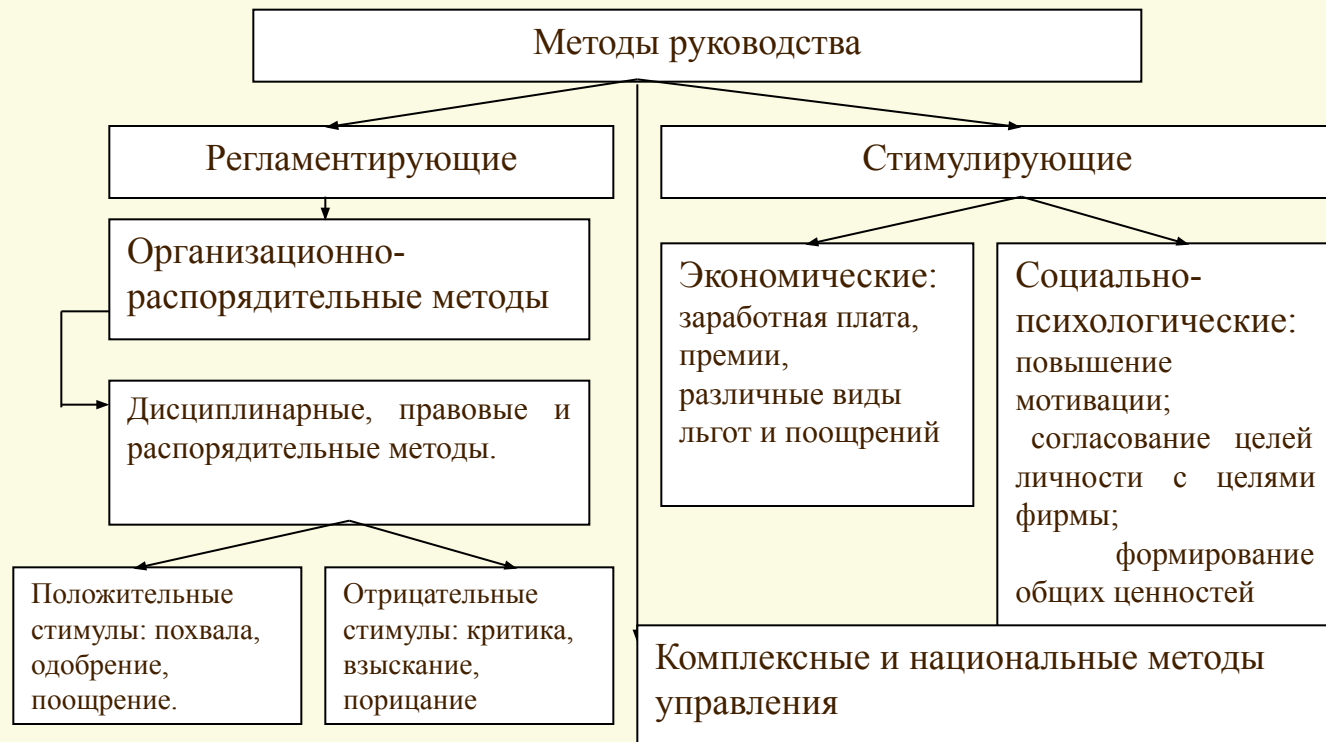
На коллектив можно воздействовать двумя основными способами:
принуждением и побуждением

В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором – он практически сам выполняет требуемое, поскольку сам в этом заинтересован.

Классификация методов управления (1)



Классификация методов управления (2)



Регламентирующие методы управления

- Регламентирующие методы образуют группу организационно-административных методов (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т.д.).
- Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Регламентирующие методы управления

- В основном это дисциплинарные методы воздействуют на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы, то есть через *поощрение и наказание*.

Положительные стимулы: похвала, одобрение, поощрение.

- Отрицательные стимулы: критика, взыскание, порицание.

Регламентирующие методы управления

- **Поощрение** - это социальное одобрение и признание, цель которого закрепить достигнутые работником результаты и стимулировать его к еще более высоким.
- **Наказание** - социальное неодобрение, направленное на устранение имеющихся недостатков в деятельности работника и их осуждение.

Регламентирующие методы управления

- К числу **организационных методов** относят:
 - организационное проектирование,
 - регламентирование,
 - нормирование.
- При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.
- При **распорядительных методах** (приказ, распоряжение, постановление, инструктаж, рекомендация) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Регламентирующие методы управления

- **Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).**
- **Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.**

Регламентирующие методы управления

- **Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.**
- **Обычно распорядительные методы основываются на организационных.**

Регламентирующие методы управления

- К регламентирующим методам управления относятся:
- **метод руководства на основе инструкций и контроля (*management by control and direction*). При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Это яркий пример авторитарного стиля руководства.**
- **метод руководства на основе делегирования. (*management by delegation*). Смысл и задача этого метода перевести руководство и ответственность на более низкий уровень, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля.**

Стимулирующие методы управления

Стимулирующие методы можно
разделить на две группы:

- **экономические** (материально стимулирующие)
- **социально-психологические методы** (воспитательные, морально стимулирующие).
- Экономические и социально-психологические методы носят характер **косвенного воздействия на коллектив.**

Экономические методы управления

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью **конкретного соизмерения затрат и результатов** (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономические методы управления

К экономическим методам относятся методы материального стимулирования, которые учитывают **личный вклад работника в конечные результаты организации**. Это зарплата, премии, различные надбавки, дополнительные льготы работникам.

Социально-психологические методы управления

Психологические методы нацелены прежде всего на повышение **мотивации и заинтересованности работников в своем труде**, на согласование целей личности с целями фирмы, на формирование общих ценностей.

Они основаны на **использовании психологического, эмоционального потенциала работников, их творческих и организационных способностей.**

Социально-психологические методы управления

- К стимулирующим (мотивационным) методам управления относятся:
- **метод руководства посредством мотивации (*management by motivation*).**
Метод основан на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей человека с целями организации

Социально-психологические методы управления

- **метод руководства, нацеленного на результаты (*managing for results*).**

Метод разработан Питером Друкером. В основе этого метода – задание результатов при децентрализованной системе руководства, т.е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов.

Методы управления

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, в зависимости от ситуации, особенностей персонала, от вида деятельности организации. Во многом специфика применения того или иного метода управления зависит от стиля управления конкретного менеджера.

Стили управления

- **Стиль управления - типичная (устоявшаяся) манера и/или способ поведения менеджера.**
- **Стиль руководства связан с качествами и характерными чертами руководителя, является его профессиональной характеристикой.**

Стили управления

Каждый лидер – уникальная личность, использующая в своей деятельности свои особые стили и методы управления, поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, скорее стиль данного руководителя может быть в большей степени соотнесен с какой-то общей моделью.

Стили управления

Классификация стилей управления по критерию участия исполнителей в управлении:

1. авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют);
2. сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
3. автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством)

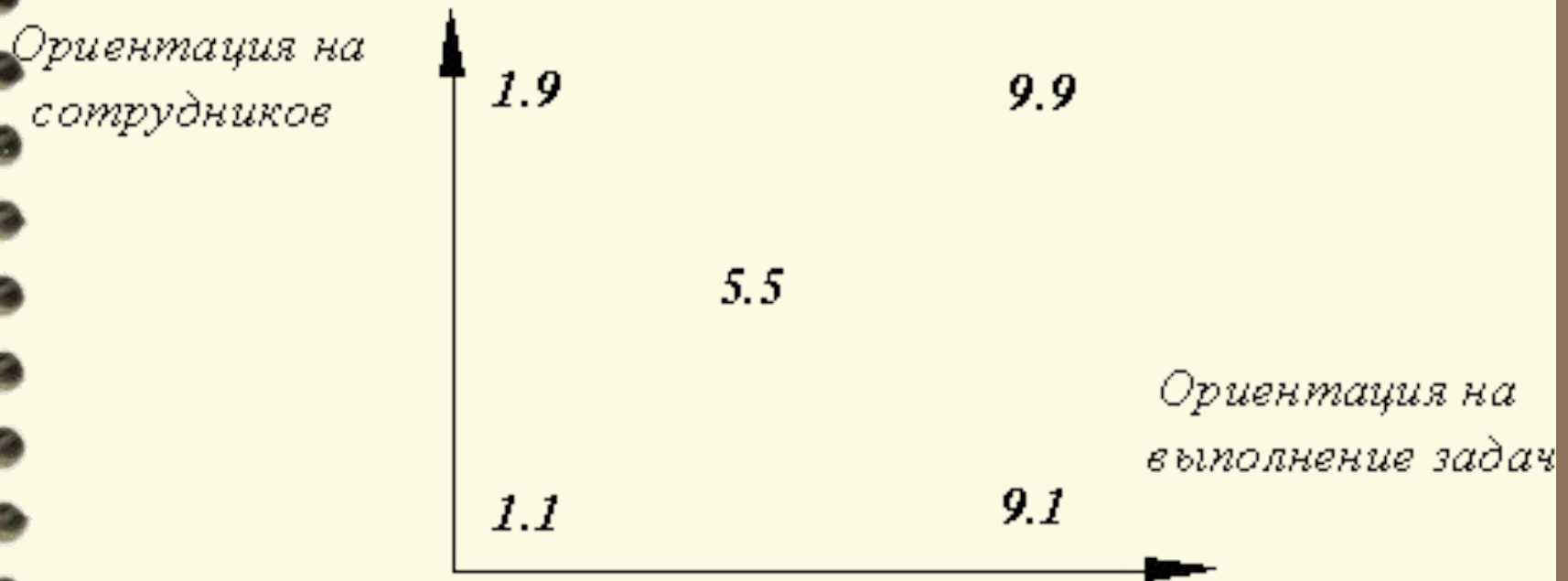
Стили управления

Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию;
- управление с помощью задания цели
- управление через согласование цели
- управление через правила решения
- управление через мотивацию;
- управление через координацию;
- управление только в исключительных случаях

Стили управления

Классификация стилей управления по ориентации на сотрудников или на выполнение задач :



Стили управления

- **Руководитель, ориентированный на решение задач,** сосредоточен на решении производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.
- **Руководитель, ориентированный на сотрудников,** наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки.

Стили управления

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента.

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

Стили управления

Классификация Лайкерта

предполагает наличие четырех базовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности:

- эксплуататорско-авторитарная;
- благосклонно-авторитарная;
- консультативно-демократическая;
- основанная на участии.

Стили управления

Автократичный лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Стили управления

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства назвал автократичный стиль **«теорией X»**, согласно которой:

- -люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Стили управления

Демократичный лидер

предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребность в принадлежности, автономии и самовыражении.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным

Стили управления

Представления демократа МакГрегор назвал «теорией Y». Демократ предполагает, что:

- труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Эффективность стиля управления

- **Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки.**
- **Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).**

Эффективность стиля управления

**Эффективность стилей управления
нельзя оценивать вне конкретных
ситуаций.**

При этом следует учитывать:

- личные качества**
- зависимость от предстоящих задач**
- организационные условия**
- условия окружающей среды**