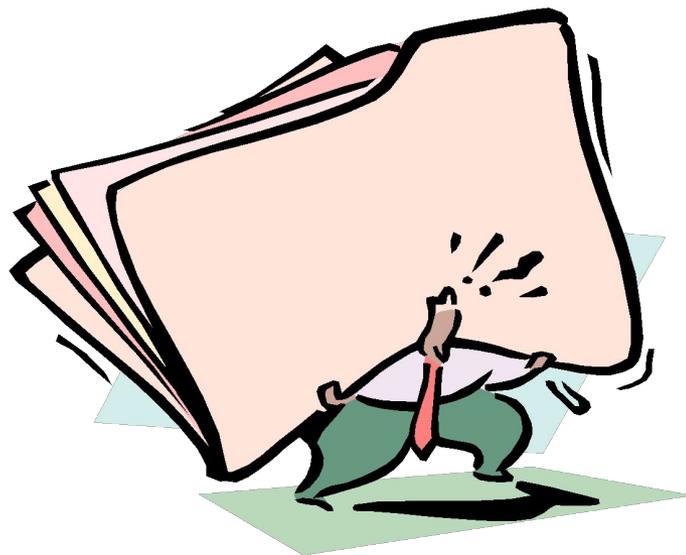


Государственный экзамен

Кейс



Case или конкретная ситуация (КС)

представляет собой описание
действительных событий, имевших
место в процессе ведения бизнеса в
словах, цифрах и образах

Анализ кейса

- 1)** Определить факторы, части проблемы, их связи и отношения.
- 1)** Окончательно определить проблему. *Проблемы не могут иметь чисто материальную основу (предприятие, деньги и т.п.). Они всегда связаны с поведением человека.*
- 2)** Найти решение проблемы.
- 3)** Обосновать предлагаемое решение – выстроить цепочку доказательств из фактов и последовательности событий.

Письменный анализ кейса

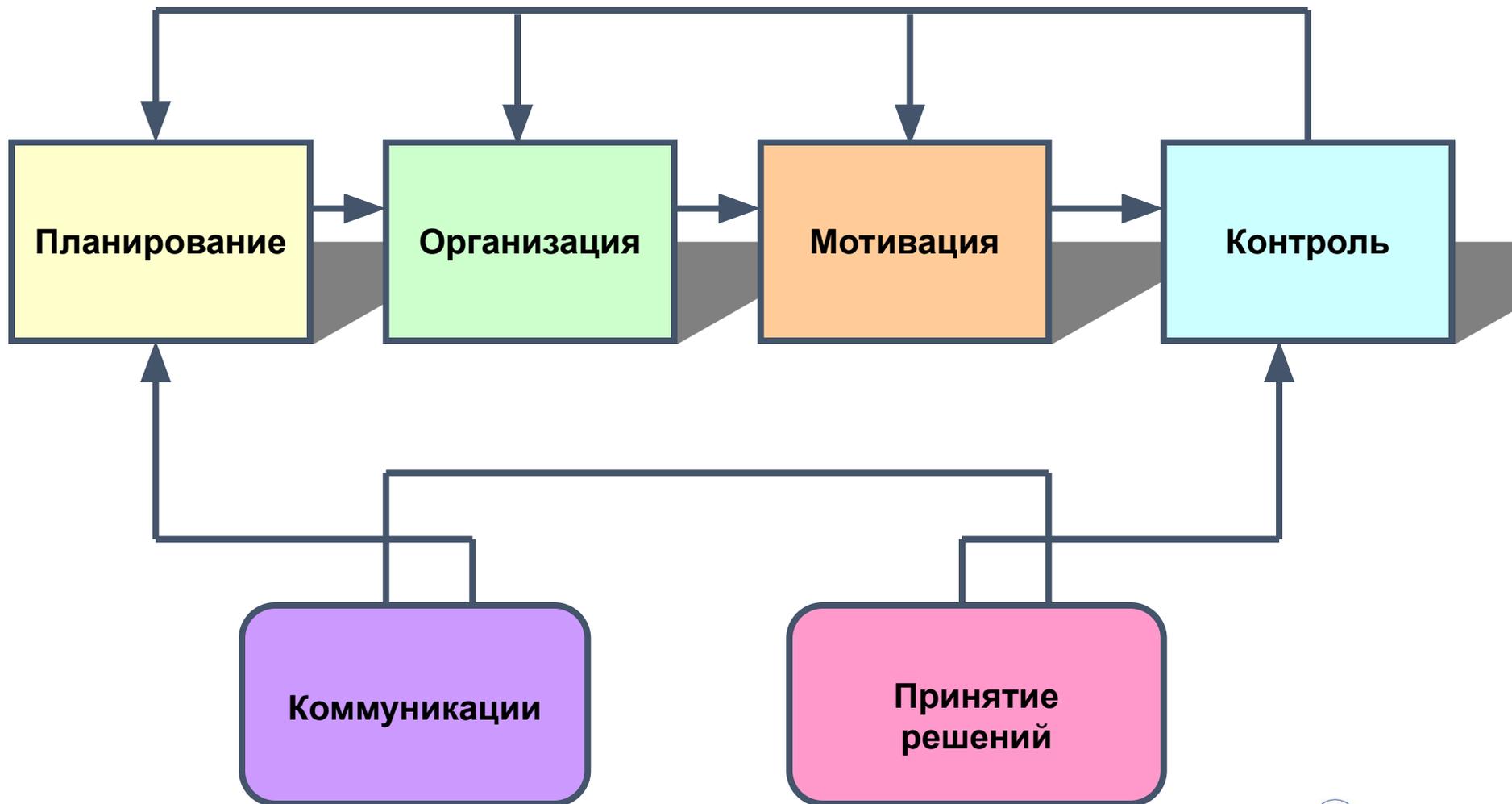
- 1)** Проанализировать ситуацию (сделать выписки и пометки)
- 2)** Подумать как изложить материал
- 3)** Написать отчет. Использовать принципы:
 - Простота изложения
 - Четкость изложения

Функция управления — конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организация работы, которая осуществляется специальными приемами и способами

Каждая функция имеет специфический характер, особое содержание и может осуществляться самостоятельно

Функции управления делятся на **общие** и **конкретные**

Общие функции менеджмента и связующие процессы



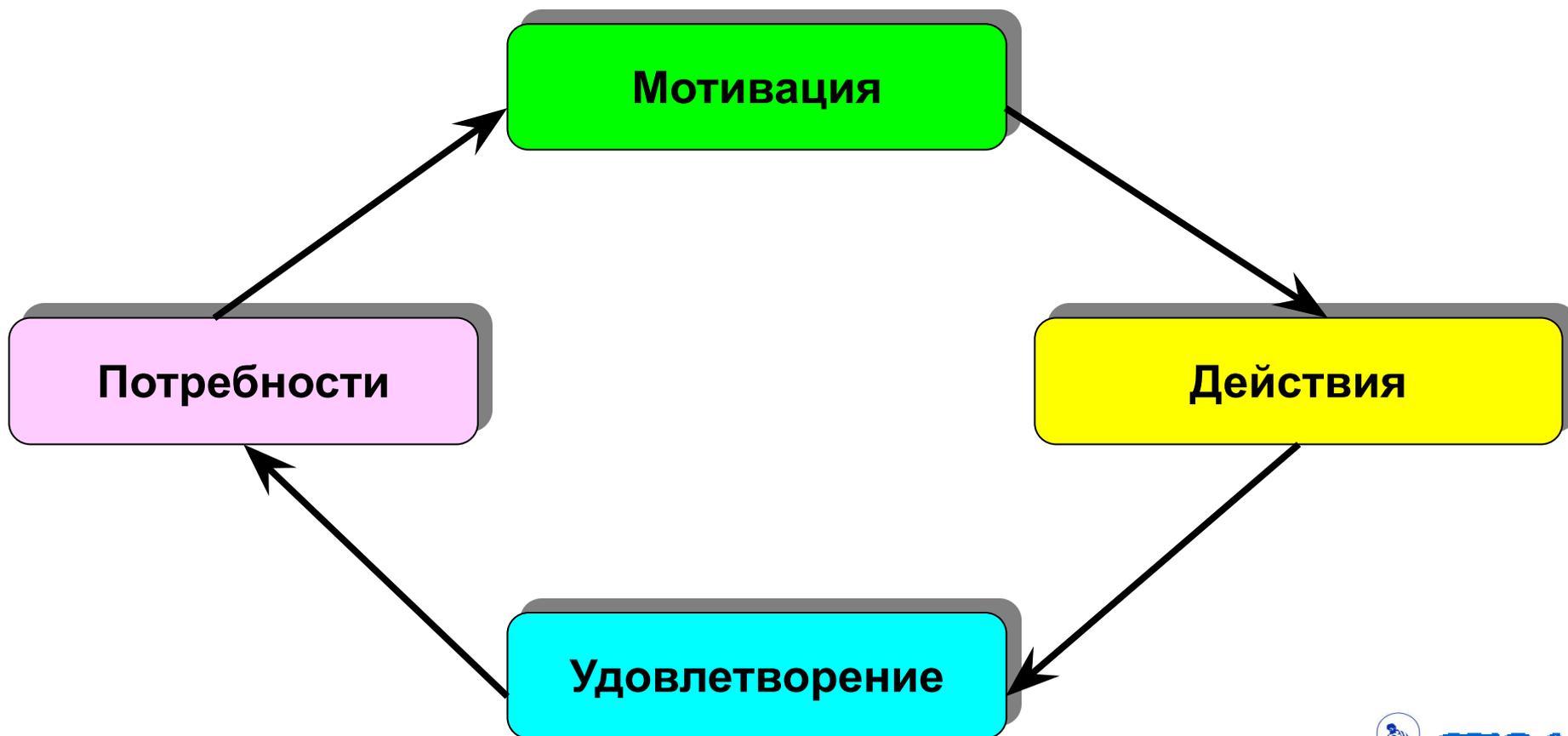
Мотивация

- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые , побуждают человека к деятельности, задают её границы и формы и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей
- процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. внутренний процесс сознательного выбора человеком типа поведения, определяемого комплексным взаимодействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Стимулирование – побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование)

Мотивирование – создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от неё)

Мотивация – психологический стимул, указывающий цель и направленность человеческих действий



Модель мотивации поведения через потребности

**Потребности
(недостаток
чего-либо)**

**Побуждения
или
мотивы**

**Поведение
(действие)**

Цель

**Результат удовлетворения
потребностей:**

- 1. Удовлетворение**
- 2. Частичное удовлетворение**
- 3. Отсутствие удовлетворения**

**Потребность - физиологическое
или психологическое ощущение
недостатка чего-либо**

**первичные потребности – физиологические,
врожденные (заложены генетически)**

**вторичные потребности – психологические
(осознаются с опытом)**

Побуждение – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека

Стимул – рычаг воздействия или носитель "раздражения", вызывающий действие определенных мотивов (предметы, действия других людей, обещания и т.п.)

Мотивационная структура человека – совокупность, в которой мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; основа для осуществления им определенных действий

Мотивация оказывает действие на следующие характеристики деятельности человека:

- усилие
- старание
- настойчивость
- добросовестность
- направленность

Мотивирование — процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нём заинтересованности в чем либо основа управления человеком

Эффективность управления в большей степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя

Внутреннее вознаграждение (даёт работа)

- чувство достижения результата
- содержательность и значимость выполняемой работы
- самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы

Внешнее вознаграждение (даёт организация)

- зарплата
- продвижение по службе
- символы служебного статуса и престижа (кабинет, секретарь и т.п.)
- похвалы и признание
- дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, мед. и другие страховки и т.п..)

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу



Виды мотиваций

Текущая мотивация

Зарплата
Месячная премия
Наказание,
поощрение

Стабилизирующая мотивация

Надбавка за стаж
Льготное питание
Гибкий график работы
Дополнительное
страхование и пенсионное
обеспечение
Повышение квалификации
Льготный кредит на
приобретение имущества,
жилья

Долгосрочная мотивация

Гарантия рабочего
места
Вознаграждение за
достижение
долгосрочных
(годовых) целей
Продвижение
(карьера)
Делегирование
ответственности
за важную работу

Виды стимулирования труда

Материальные стимулы	НЕ-материальные стимулы
ПРЯМЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ: заработная плата и премии	МОРАЛЬНЫЕ: уважение со стороны друзей, родственников, награды
КОСВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ: путевки, лечение, транспорт	СОЦИАЛЬНЫЕ: престижность труда, возможность роста
	ТВОРЧЕСКИЕ: возможность самосовершенствования, самореализации



Пути мотивации работников

1. установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение работника
2. создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников
3. активно общаться со своими сотрудниками, чтобы они чётко себе представляли, чего от них ждут

Принципы мотивации работников

1. **доступность** (демократичность и понятность условий стимулирования)
2. **ощутимость** (учёт порога действенности стимула)
3. **постепенность** (постоянная коррекция в сторону повышения материального стимулирования)
4. **минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой** (учёт одновременности действия стимула)
5. **сочетание материальных и моральных стимулов** (учёт целенаправленного воздействия на работника)

Удовлетворение
вне процесса труда

Потребности

Удовлетворение
В процессе труда

Возможности для

**Образование,
религия, хобби,
личностный рост**

Потребности
в самоактуа-
лизации

**обучения,
продвижения,
роста, проявления
творческих**

**Одобрение семьи,
друзей, общества**

Потребности
в уважении

**способностей,
признание,
высокий статус,
дополнительные
обязанности**

**Семья, друзья,
общественные
группы**

Социальные
потребности

**Рабочие группы,
клиенты,
коллеги, начальники,
неформальные группы**

**Отсутствие войн,
загрязнений
природной
среды, насилия**

Потребности в
безопасности

**Безопасность труда,
дополнительные льготы,
гарантии сохранения
работы**

Пища, вода

Физиологические
потребности

**Тепло, воздух,
зарплата**

Задание:

Светлана начальник отдела продаж крупной торговой компании. Ее оплата труда составляет 150000 рублей, ежемесячно за выполнение плана продаж отделом она получает максимально возможный бонус в размере 80000 рублей, таким образом ее совокупный ежемесячный доход достаточно высок. Из-за различных объективных причин ее карьерный рост не возможен.

1. Что такое мотивация?
2. Из каких стадий состоит мотивационный процесс?
3. В чем сущность и каковы основные факторы стимулирования труда?
4. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Основные принципы выполнения организационной функции

1. определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования
2. определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей
3. поручение различных задач сотрудникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения (разделение труда)
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо
6. норма (масштаб, размах) контроля или управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников

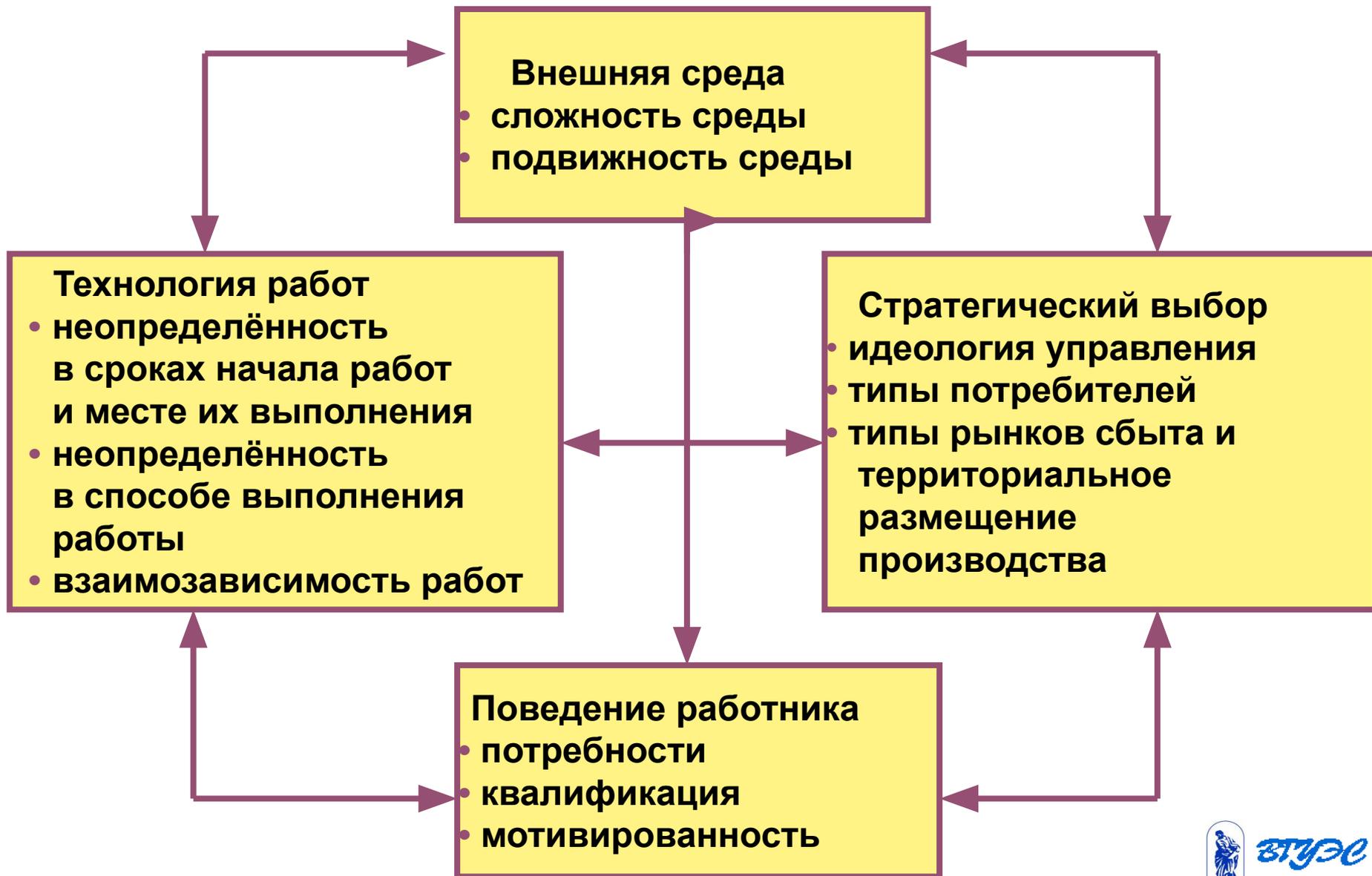
Факторы и условия, определяющие виды организационных структур управления

1. размеры производственной деятельности фирмы
2. производственный профиль фирмы
3. характер выпускаемой продукции и технология её производства
4. сфера деятельности фирмы (местный, национальный или внешний рынок)
5. масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления
6. характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа)

Типы полномочий:

- аппаратные (штабные) - связаны с коллегиальными решениями штаба или аппарата
- рекомендательные (полномочия экспертов, аналитиков, помощников и т.п.) - требуют обязательного согласования со штабными и линейными руководителями
- параллельные (с правом отклонения решения линейного руководства) - служат для уравнивания власти и исключения ошибок
- функциональные - предлагают или запрещают какие-либо действия
- линейные – внутри аппарата управления (основные)

Ситуационные факторы проектирования организации



Учёт факторов внешней среды (основные типы ситуаций)

Подвижность внешней среды	низкая	<p>Ситуация низкой неопределённости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторов мало 2. Факторы схожи 3. Факторы не меняются <p><i>Пример: производство соли</i></p>	<p>Ситуация умеренной неопределённости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторов много 2. Факторы несхожи 3. Факторы не меняются <p><i>Пример: нефтепереработка</i></p>
	высокая	<p>Ситуация умеренно высокой неопределённости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторов мало 2. Факторы схожи 3. Факторы постоянно меняются <p><i>Пример: товары народного потребления</i></p>	<p>Ситуация высокой неопределённости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторов много 2. Факторы несхожи 3. Факторы постоянно меняются <p><i>Пример: производство ЭВМ</i></p>
		низкая	высокая
		Сложность внешней среды	

Учёт технологии работ (методы, сроки, место выполнения)

Неопределенность в знании относительно методов выполнения работы	высокая	Отдел маркетинга Отдел финансов Технический отдел Отдел снабжения	Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция Комиссия по разрешению конфликтов
	низкая	Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны Отдел АСУ	Ремонтный цех Канцелярия Бухгалтерия Отдел кадров

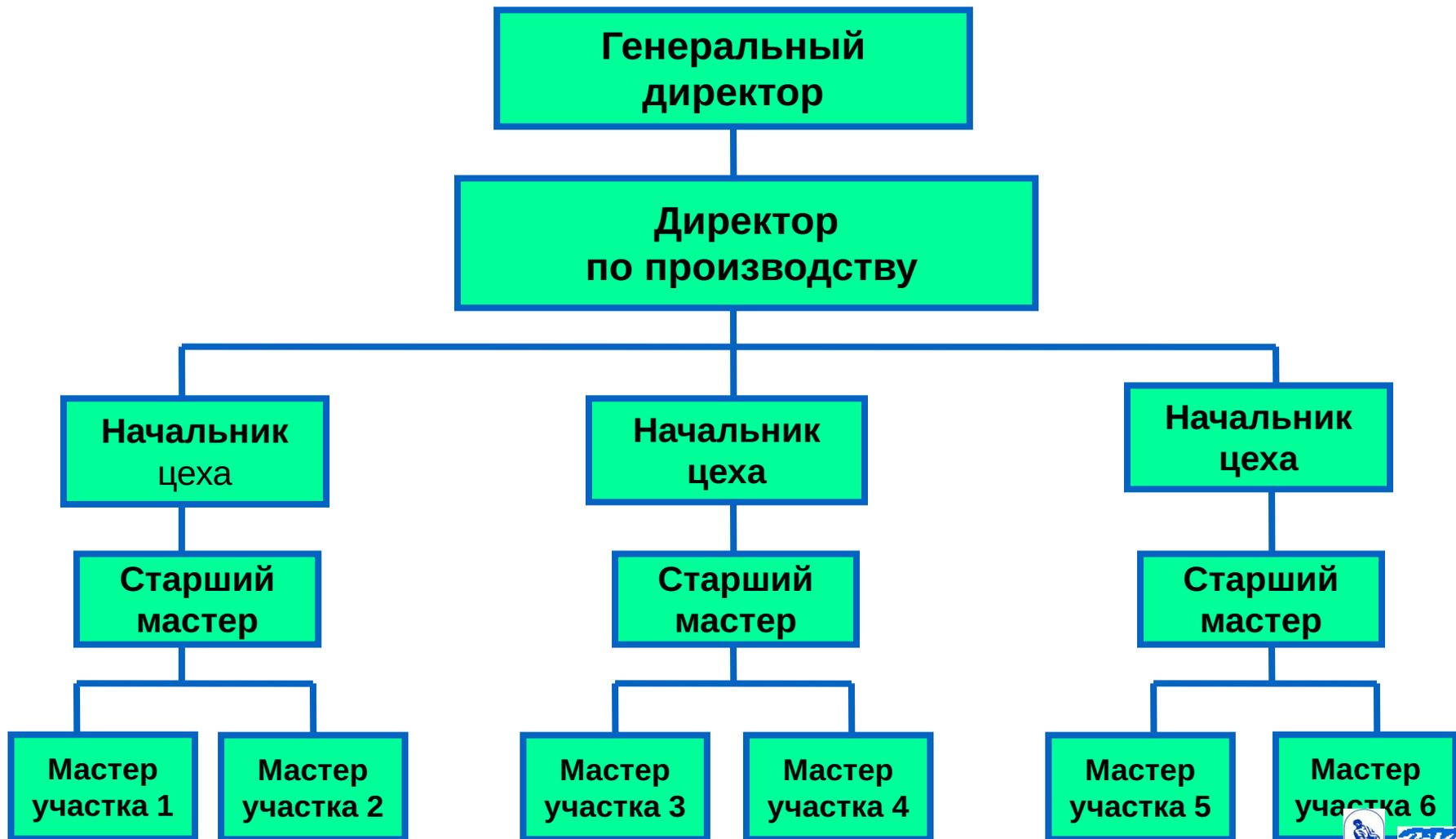
низкая

Неопределенность в поступлении
работы и месте ее выполнения

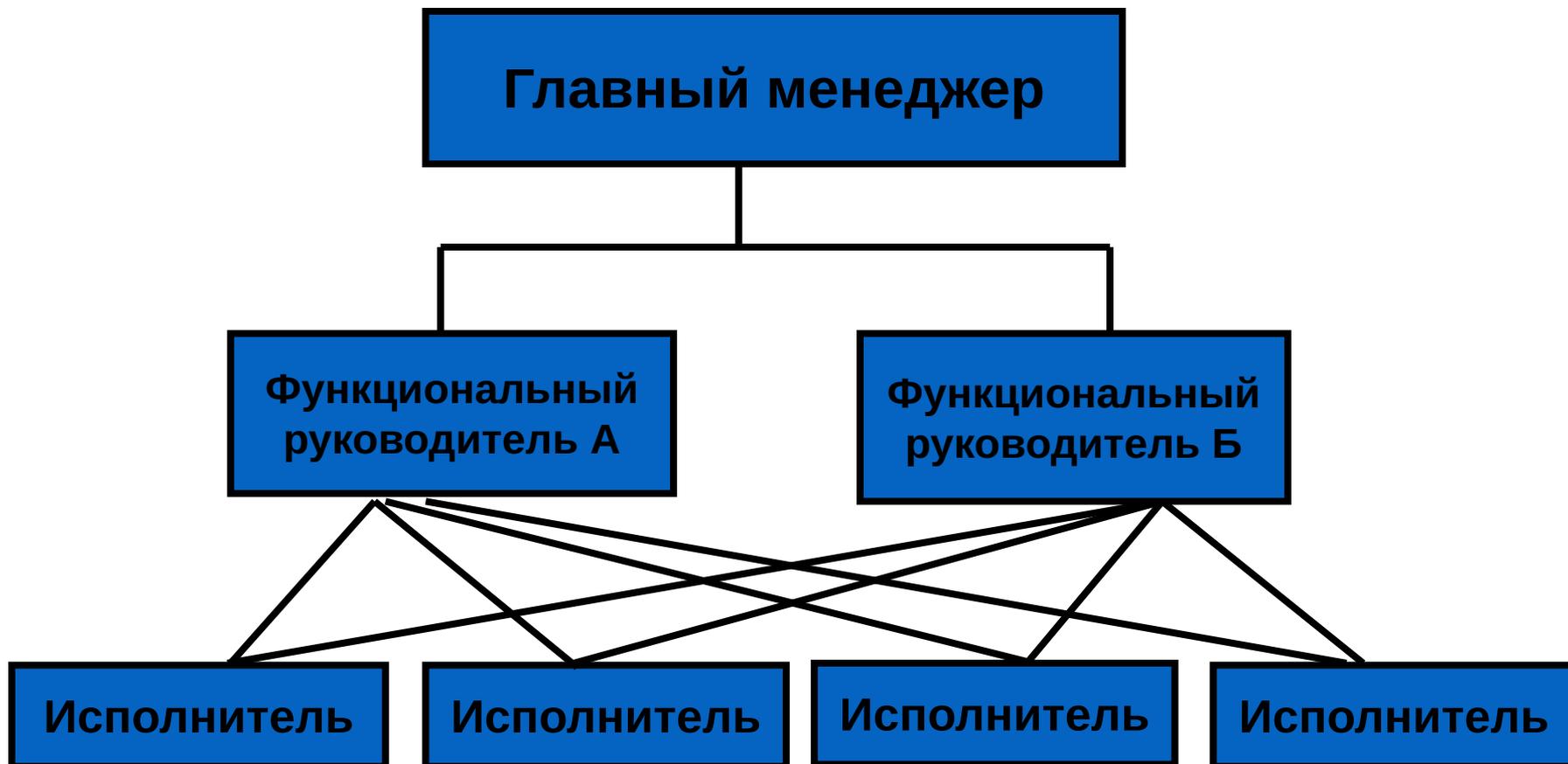
высокая



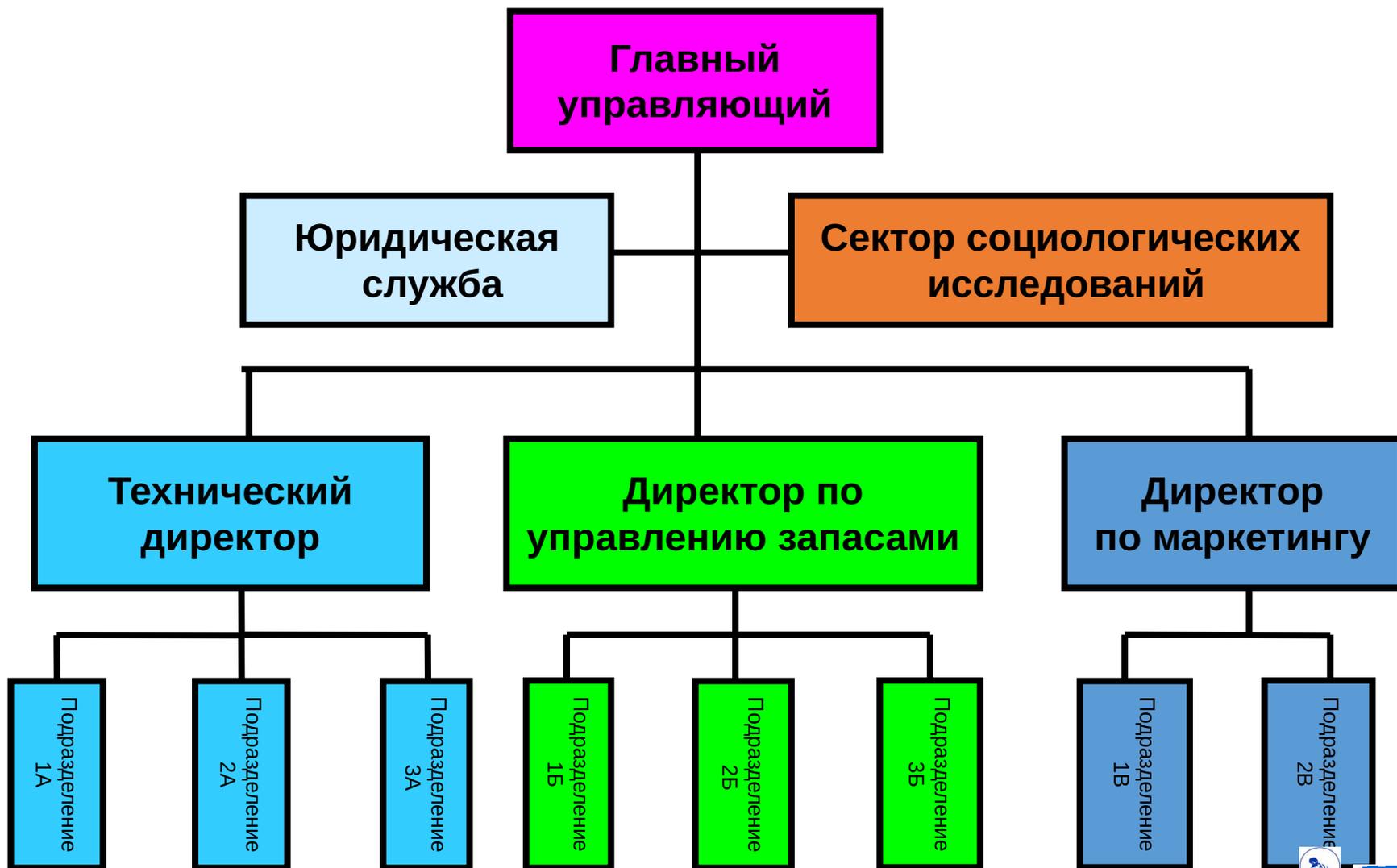
Линейная организационная структура



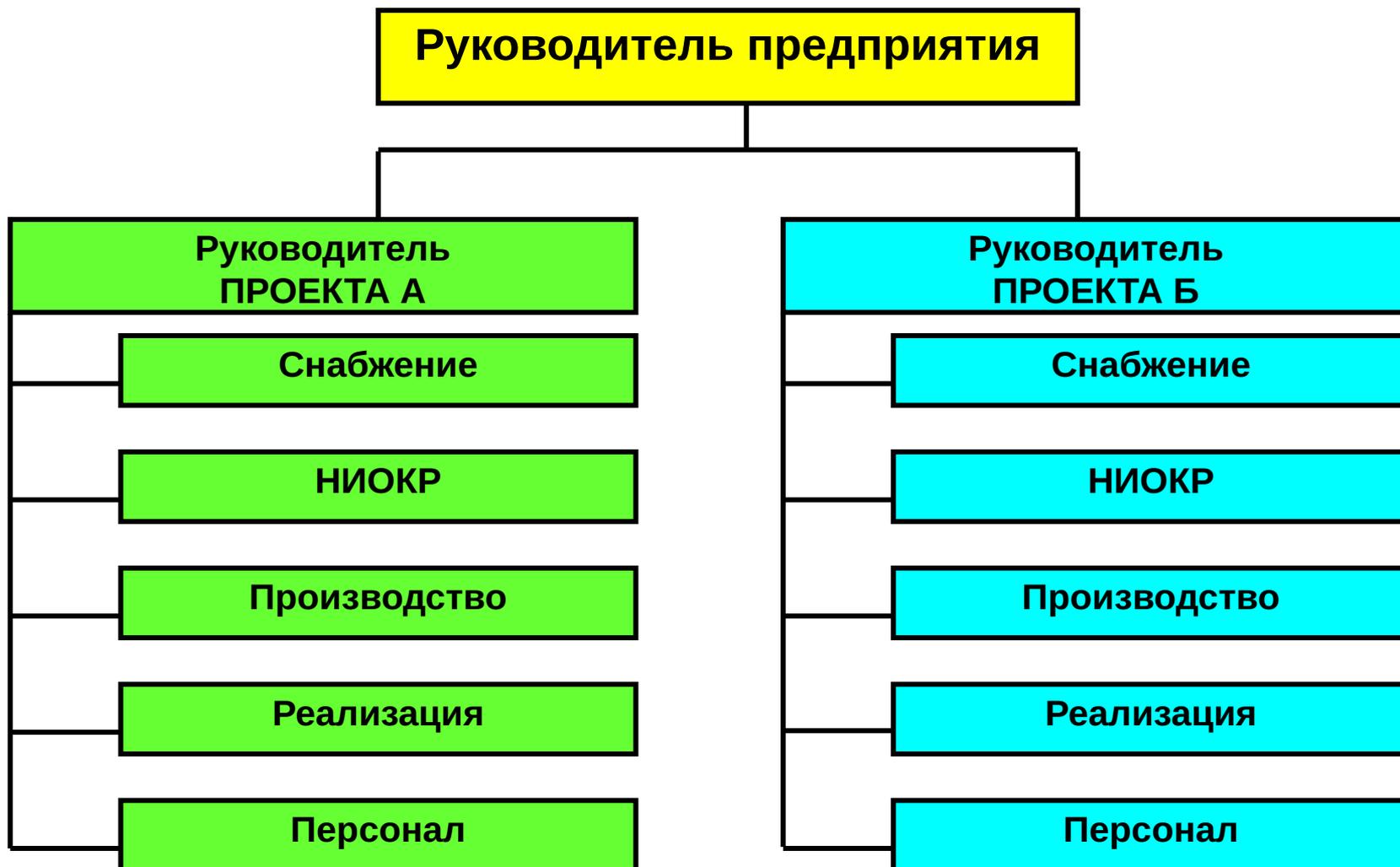
Функциональная организационная структура



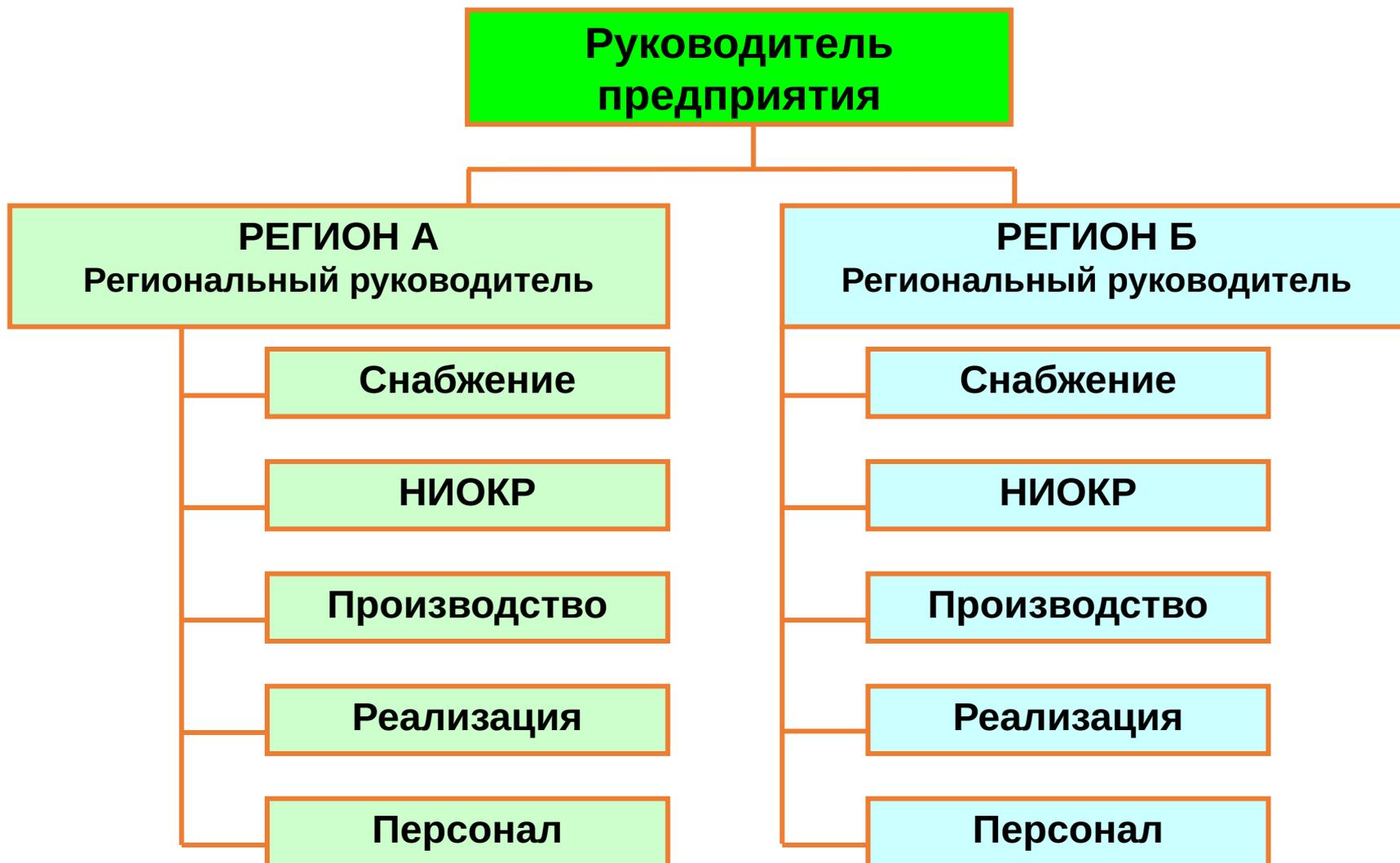
Линейно-функциональная (+штабная) структура



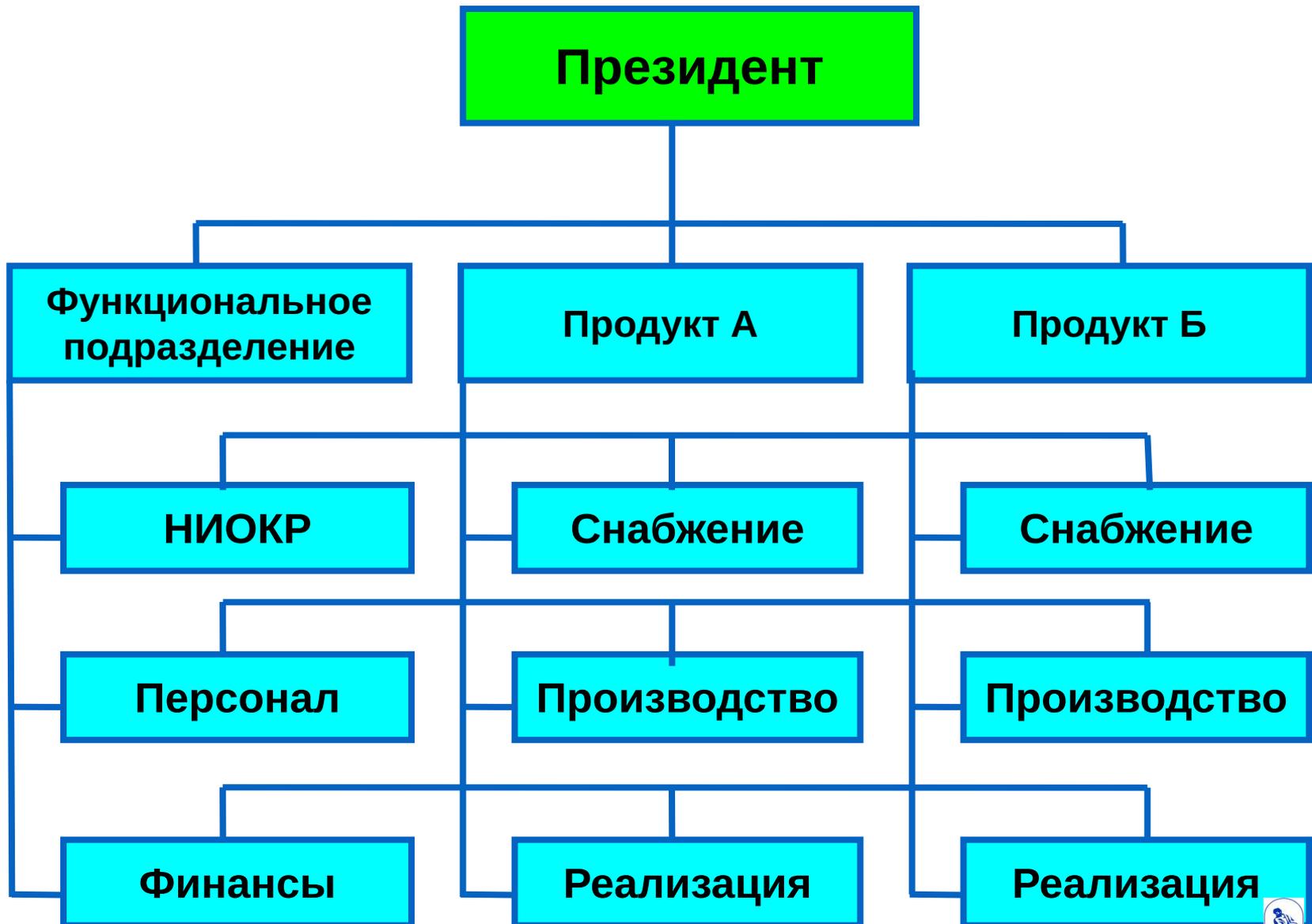
Дивизиональная структура управления



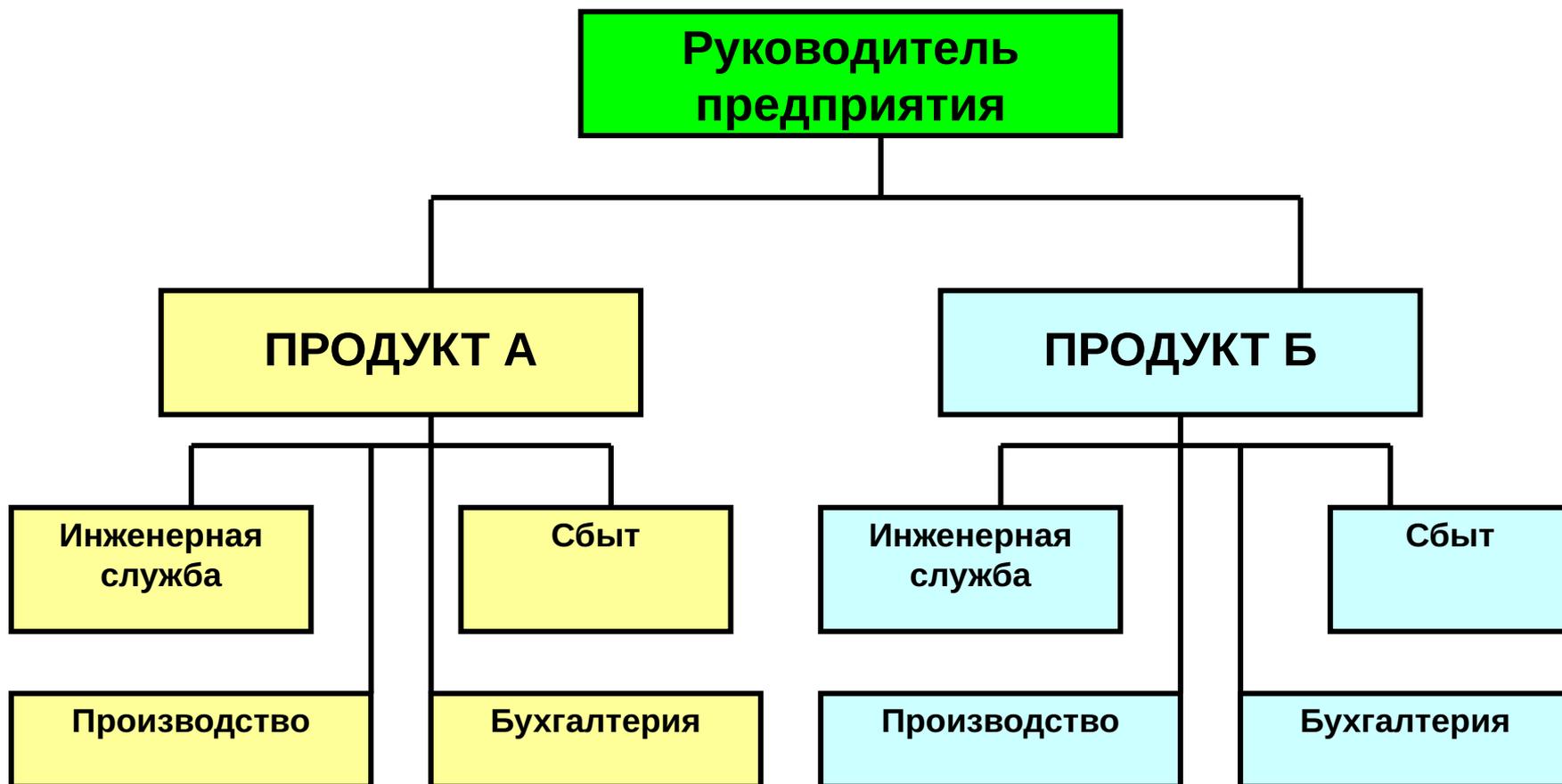
Региональная структура управления



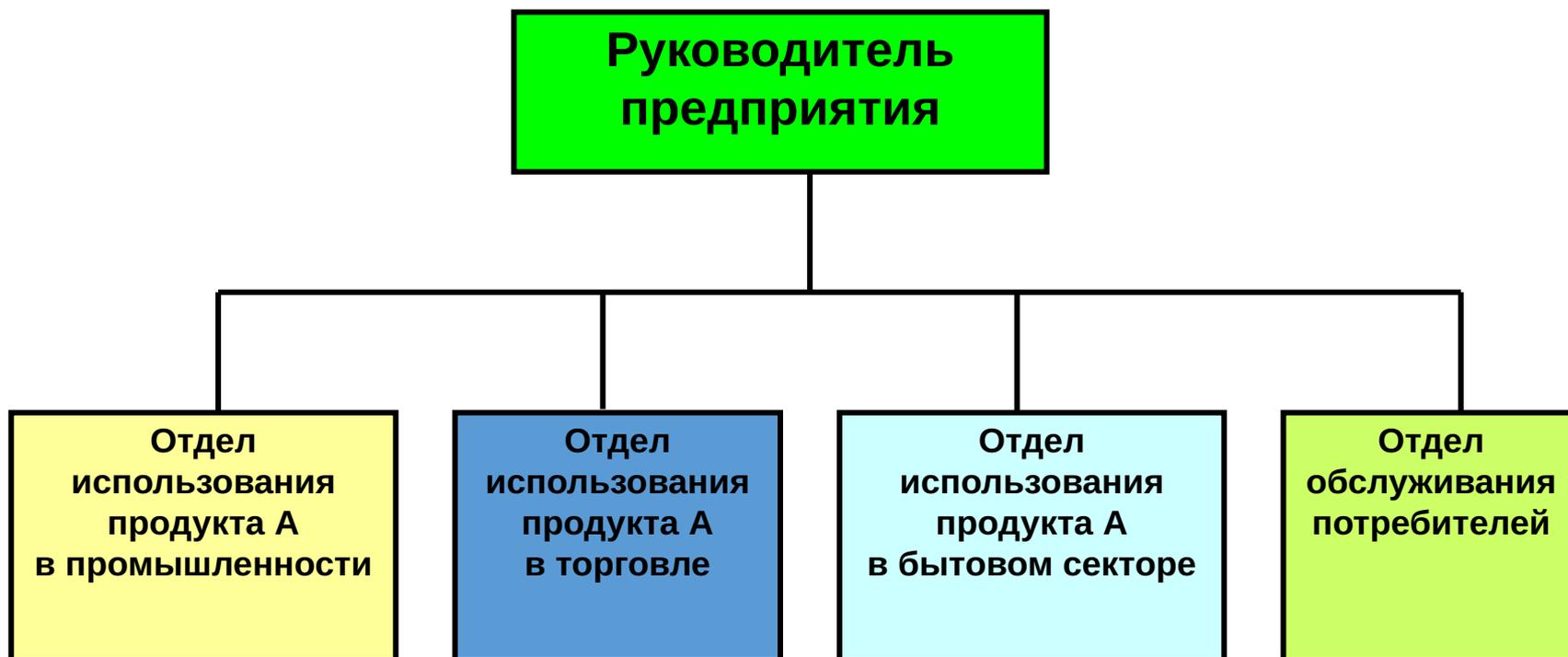
Матричная структура управления



Продуктовая структура управления



Организационная структура, направленная на потребителя



Централизация – концентрация прав принятия решений, а также сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации

Децентрализация – передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений вместе с соответствующими полномочиями на нижние уровни руководства организации

Задание:

1 Понятие организационной структуры. Типы организационных структур.

2 На основании имеющихся данных в таблице составить организационную структуру предприятия, определить ее тип.

Штабная единица	Кол-во	Оклад, руб.	Итого, руб.	Режим работы
Директор санатория	1	35 000	35 000	Ненормированный рабочий день
Делопроизводитель	1	16 000	16 000	8 часовой рабочий день
Главный врач	1	30 000	30 000	Ненормированный рабочий день
Дежурный медицинский работник	4	12 000	48 000	8 часовая смена / 1 человек в смену
Физиотерапевт	4	14 000	56 000	8 часовая смена / 1 человек в смену
Тренер	2	14 000	28 000	8 часовой р. д. / 2 человека в смену
Администратор смены	4	25 000	100 000	Сутки через трое
Главный бухгалтер	1	20 000	20 000	Ненормированный рабочий день
Горничная спального корпуса	8	8 000	64 000	8 часовая смена / 2 человека в смену
Заведующая столовой	1	15 000	15 000	Ненормированный рабочий день
Повар	4	8 000	32 000	2 человека в смену
Помощник повара	2	5 000	10 000	1 человек в смену
Официант	4	4 000	16 000	Совместительство

Цель – желаемое состояние,
которого стремится достичь
организация

Критерии формулировки цели (**SMART**-анализ)

- **Specific**
 - **Measurable**
 - **Area bounded**
 - **Realistic**
 - **Time bound**
- Конкретность
 - Измеримость
 - Привязанность к территории
 - Достижимость (реалистичность)
 - Срок достижения

Задание А:

Используя «**SMART** — принципы», определите ошибки в распоряжении руководителя.

Руководитель организации отдал заместителю директора коммерческого отдела распоряжение: «В связи с отсутствием коммерческого директора подготовить сегодня к **15.00** информацию по клиенту А».

К назначенному времени заместитель коммерческого директора подготовил отчет по *объему продаж* клиента А. Ставивший же задачу руководитель ждал информацию по *кредиторской задолженности* этого клиента. В результате задача не выполнена.

Ответ на задание А

Нарушен принцип «конкретности». В рассмотренном примере оба участника коммуникации (ставящий задачу и принимающий ее) решили, что все ясно по умолчанию. Однако оказалось, что они имели разное представление о том, о какой информации идет речь.

Руководителю организации нужно было более четко сформулировать поручение:

«В связи с отсутствием коммерческого директора, подготовить сегодня к **15.00** информацию по кредиторской задолженности клиента А».

Задание Б:

Используя «**SMART** — принципы», определите ошибки в распоряжении руководителя.

Генеральный директор на одном из совещаний поставил такую цель: наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики.

Периодически начальники этих отделов рапортовали, что оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики налажен.

Когда же, наконец, генеральный директор поинтересовался, в чем именно выражается этот обмен информацией, оказалось, что руководители отделов *стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела»*.

Ответ на задание Б

Нарушен принцип «измеримости».

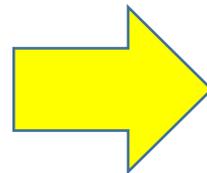
Генеральный директор должен был сформулировать задачу следующим образом: «наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики, а именно: еженедельно предоставлять друг другу отчеты о проделанной работе по следующей форме (перечислить, какие показатели каждый отдел должен включить в свой отчет)».



Влияние внешней среды на поведение КОМПАНИИ

Изменение ситуации
на рынке

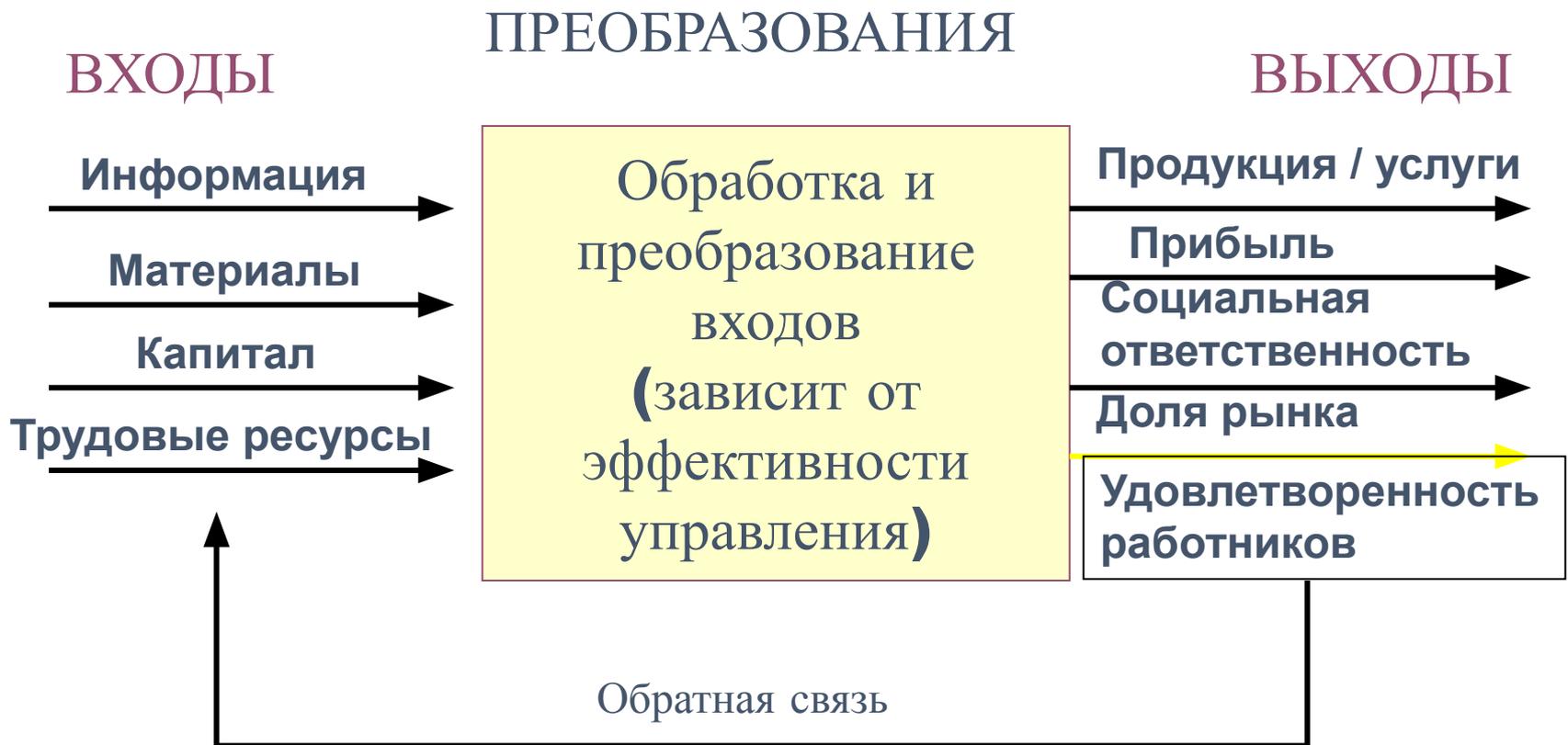
Рыночные факторы
Потребители
Конкуренция
Технологии
Информация
Рынки сбыта



Изменение поведения
компании

Внутренние факторы
Стратегия компании
Организационная культура
Организационная структура
Политика компании

Представить компанию в виде системы



SWOT анализ:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

- SWOT-анализ позволяет спланировать процесс развития компании
- SWOT-анализ показывает сильные и слабые стороны компании, как с внутренней, так и с внешней точки зрения.

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

- Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы, а возможности и угрозы — внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно вашего бизнеса, в то время как внешние — той среды, которая его окружает.
- Сильные и слабые стороны позволяют увидеть настоящее течение дел, тогда как возможности и угрозы сосредотачиваются на будущем. Что происходит и что может произойти.

Сильные и слабые стороны в SWOT-анализе находятся под вашим контролем. Их можно изменить с течением времени.

Например:

- культура компании
- репутация
- клиентская база
- география
- сотрудники
- партнерские отношения
- интеллектуальная собственность
- активы

И наоборот, возможности и угрозы SWOT-анализа обычно находятся вне вашего контроля. Вы можете попробовать и спланировать их или повлиять на положительные изменения, но в конце концов это не зависит от вас.

Например:

- регулирование
- поставщики
- конкуренты
- экономика
- размер рынка
- тенденции
- финансирование

Вопросы для выявления сильных сторон в SWOT-анализе

Это позитивные внутренние факторы, влияющие на работу компании. Хотя их сложно изменить, они должны находиться под вашим контролем:

- В чем мы хороши?
- Что мы делаем лучше, чем кто-либо еще?
- Каково наше конкурентное преимущество?
- Что делаем мы, чего не делает никто другой?
- Какие ресурсы имеются в нашем распоряжении?
- Каковы преимущества нашего онлайн бизнеса?
- Какие преимущества имеют наши сотрудники?
- Какие ценные активы имеет наша компания?
- Что в нас нравится нашим клиентам?

Как определить слабые стороны при анализе

Это негативные внутренние факторы, влияющие на работу компании. Их сложно изменить, но они должны находиться под контролем:

- Что мы делаем плохо?
- В чем наши конкуренты лучше нас?
- Какие жалобы возникают у наших клиентов?
- Каковы недостатки нашей команды?
- Что сдерживает нас?
- Каких ресурсов нам не хватает?
- Что мы можем улучшить?

Вопросы для анализа возможностей

Это внешние факторы, которые могут повлиять на компанию в позитивном ключе. Они могут быть в значительной степени вне контроля, но вы можете использовать их:

- Какие потенциальные изменения в регулировании могут помочь нашему бизнесу?
- Являются ли тенденции рынка благоприятными для нас?
- Может ли нынешняя экономика повлиять на нас позитивным образом?
- Какие возможности мы еще не рассматривали?
- Какие новые возможности становятся доступными?
- Снижается ли стоимость наших товаров?
- Можем ли мы приобрести дополнительные ресурсы, которых нам не хватает?

Вопросы для анализа угроз в SWOT-анализе

Это внешние факторы, которые могут негативно повлиять на компанию. Они могут быть в значительной степени вне вашего контроля, но вы можете учитывать их, чтобы минимизировать ущерб:

- Кто является нашим конкурентом?
- Какие новые участники рынка могут угрожать нашему бизнесу?
- Уменьшается ли размер нашего рынка?
- Могут ли тенденции в отрасли негативно повлиять на наш бизнес?
- Увеличивается ли стоимость наших товаров?
- Достаточно ли нам предложений наших партнеров?
- Меняются ли правила, которые могут навредить нашему бизнесу?
- Является ли наш производитель надежным?

Как эффективно использовать результаты SWOT-анализа

- Для каждого из факторов в списке создайте стратегию использования преимуществ и возможностей, а также для устранения слабых сторон и угроз. Эти первоначальные стратегии не должны быть особенно сложными или надежными.
- Разные факторы могут работать вместе, чтобы сбалансировать друг друга. Как вы можете использовать свои сильные стороны, чтобы устранить свои слабости? Как вы можете использовать возможности для нейтрализации угроз? Можете ли вы использовать свои сильные стороны, чтобы лучше использовать возможности? Есть ли у вас слабые стороны, которые могут помешать предотвратить угрозу?

Пример:

Ниже представлен пример таблицы SWOT-анализа для интернет-магазина футболок.

Подумайте, какие стратегии может реализовать владелец бизнеса исходя из этой информации.

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">• Местное производство позволяет быстро обрабатывать заказы• Много постоянных клиентов, которые продвигают бизнес• Хорошее ранжирование поисковыми системами, позволяющее получать бесплатный трафик	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">• Цены на футболки местного производства неконкурентоспособны• Более высокие затраты означают меньшее количество вариантов материалов из-за складских расходов• Клиенты не любят самостоятельно проводить измерения
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none">• Использование технологии для упрощения процесса измерения может увеличить количество продаж• Новые платные рекламные каналы, такие как Instagram и Pinterest, могут быть эффективными• В настоящее время покупка одежды в интернете — это тренд	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Несколько конкурентов в настоящее время подрывают цены• Веб-сайт трудно использовать на мобильном устройстве, хотя мобильный трафик увеличивается• Сильный доллар может снизить международные продажи

Управленческое решение – это воздействие субъекта управления на объект, переводящее управляемую систему из одного состояния в другое, соответствующее новым условиям и целям управления

Когда говорят о **процессе принятия решений**, как правило, имеется в виду процесс идентификации проблем и возможностей и последующие решения об их устранении или использовании.

Проблема – противоречие между
существующим и желаемым
состоянием объекта управления

ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ



Решения на уровне индивида

- Наличие индивидуального умения
- Важен процесс принятия решения как такового
- Решение определяется используемым индивидуальным стилем
- Создание и выбор альтернатив
- Взятие риска на себя

Решения на уровне организации

- Создание соответствующей среды
- Вовлечение всех уровней управления
- Имеет дело с неопределенностью
- Решение носит групповой характер.
- Управление творчеством и новаторством
- Выполнение решений

Альтернативы – варианты действий, сопоставляя которые делает свой выбор лицо, принимающее решение (ЛПР)

Управленческое решение – выбор
руководителя (ЛПР) из
некоторого числа альтернатив

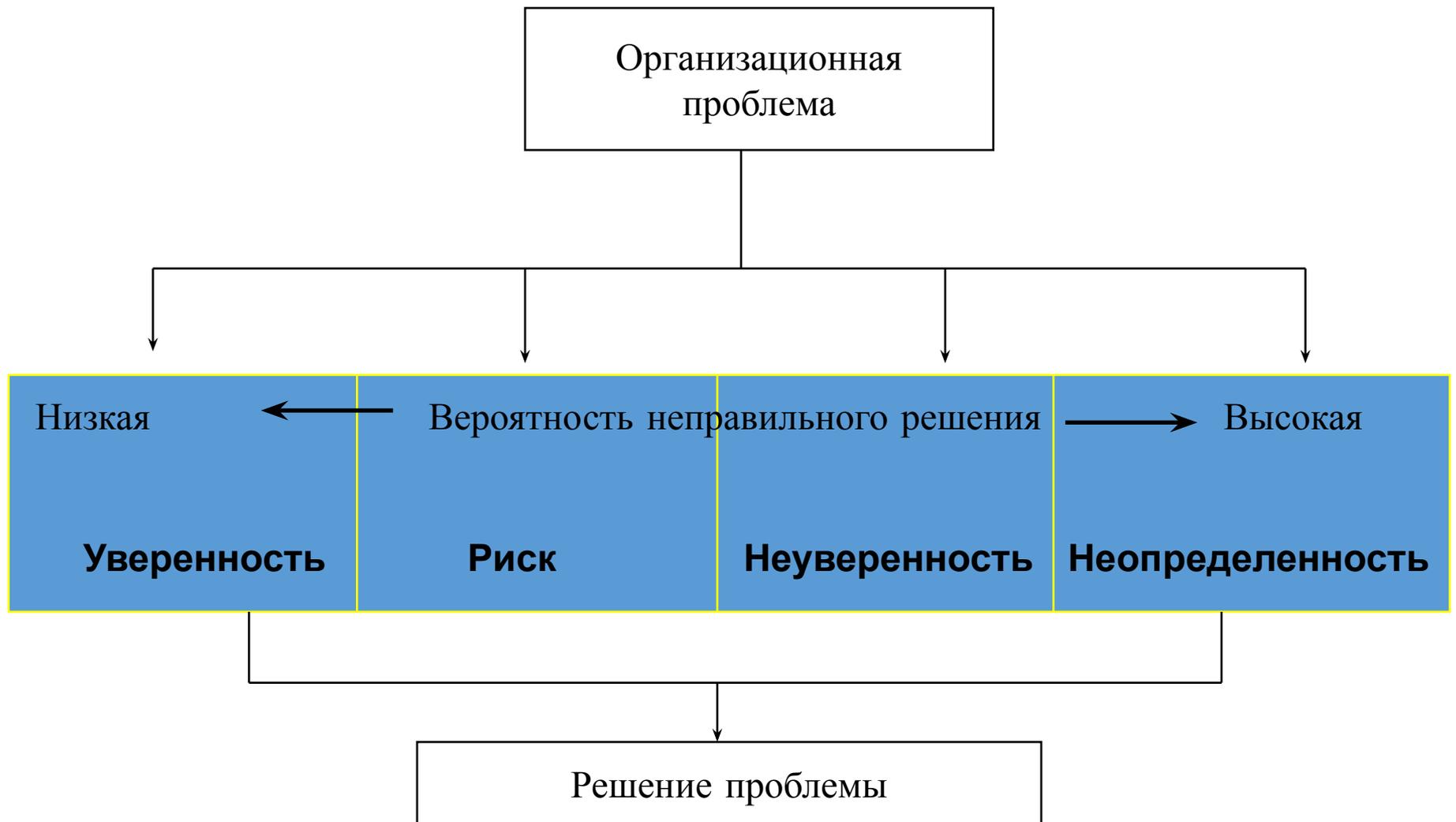
Классификация управленческих решений

1 Сфера действия	экономические социальные организационные технические технологические
2 Функциональное содержание	плановые координирующие организационные контрольные
3 Длительность действия	долгосрочные среднесрочные краткосрочные
4 Форма подготовки	индивидуальные групповые коллективные
5 Широта охвата	общие узкоспециализированные

Классификация управленческих решений

6 Глубина воздействия	одноуровневые многоуровневые
7 Направления решения	внутри предприятия выходящее за пределы предприятия
8 Количество целей	одноцелевые многоцелевые
9 Частота принятия	одноразовые повторяющиеся
10 Число критериев оценки альтернатив	однокритериальные многокритериальные

Условия принятия решений



Уверенность, или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию (данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах).

Связанное с **РИСКОМ** решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

Тем не менее имеющиеся данные позволяют оценить результат в каждом из вариантов решения. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ.

Ситуация **неуверенности** возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Таким образом, решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

Неопределенность — наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна.

Неопределенность возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Стадия I. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы
- Определение критериев эффективности решения

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- 1) что действительно происходит в организации?**
- 2) каковы причины происходящего?**
- 3) что за всем этим стоит?**

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения *критериев успешного* решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Стадия **II**. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ

- Разработка альтернатив
- Оценка альтернатив
- Выбор альтернативы

Поиск альтернатив

- ✓ мотивация на поиск;
- ✓ предоставление большего количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- ✓ свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- ✓ создание условий для озарения;
- ✓ опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям.

Все предложенные альтернативы должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них.

Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители.

Подходы к выбору альтернативы:

- учет прошлого опыта;
- проведение эксперимента;
- исследование и анализ.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Стадия **III**. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ

- Организация выполнения решения
- Анализ и контроль выполнения решения
- Обратная связь и корректировка

Выполнение решения — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения:

- 1)** составить план мероприятий;
- 2)** распределить права и ответственность среди участников;
- 3)** построить коммуникационную сеть для обмена информацией;
- 4)** отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками.

Решение должно отвечать требованиям:

- 1)** целенаправленность
- 2)** адресность
- 3)** конкретность
- 4)** своевременность
- 5)** полномочность
- 6)** выполнимость
- 7)** возможность контроля за исполнением
- 8)** срок действия
- 9)** система ответственности

Задание 8

Прочитайте текст и дайте ответ на вопрос:

является ли решение, принятое королем Густавом, управленческим? Обоснуйте ответ.

В конце 1627 г. в Швеции на воду спустили флагманский корабль, названный в честь династии шведского короля Густава — «Ваза». По тому времени это был очень большой корабль, длиной 53 м, шириной 12 м и высотой борта 14 м, имевший 3 сплошных палубы. От прочих шведских кораблей этот корабль отличался особой прочностью.

По замыслу Густава, его флагманский корабль должен иметь вооружение, состоящее из 64 орудий. Все пушки были отлиты из бронзы и весили около 80 тонн. Король пожелал, чтобы орудия установили в три яруса по каждому борту. Начальник королевской верфи вместе с мастерами-корабелами, произведя немудреные расчеты на основании своего прошлого опыта и интуиции, пришли к выводу, что корабль, отвечающий требованиям его Величества, будет иметь слишком высоко расположенный центр тяжести. Поэтому, чтобы обладать достаточной при таком числе орудий устойчивостью, корабль должен быть шире на 2 метра.

Но Густав не пожелал прислушаться к советам корабелов, и флагманский корабль был построен согласно первоначальным размерам. Спущенный на воду корабль, по установленному обычаю, произвел салют из всех своих пушек двумя залпами. Когда дым унесло ветром, стоявшие на берегу люди замерли от неожиданного зрелища. Внезапно корабль стал крениться на борт и лег мачтами на воду, а через минуту виднелись только концы мачт. А еще через несколько минут свинцовые воды Балтийского моря сомкнулись над погибшим кораблем. Вместе с флагманским кораблем утонуло свыше 400 человек, в том числе 30 королевских придворных. Король стоял на берегу и видел гибель корабля.

Ответ на задание **8.**

Принятое решение является управленческим, так как имеет наличие признаков управленческого решения:

- 1) Принятое решение являлось, хотя и не наиболее предпочтительным вариантом действий (альтернативой), но все же выбором из нескольких альтернатив.
- 2) Оно было воспринято мастерами-корабельщиками в качестве обязательного к исполнению.
- 3) Также данное решение совмещает в себе **3** основополагающих элемента деятельности по принятию управленческих решений: проблема (противоречие между необходимыми размерами для устойчивости и желаемыми при заданных условиях), человек или коллективный орган, принимающий решение (Густав), несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор (вариант мастеров, вариант короля).
- 4) В качестве еще одного указателя на то, что решение является управленческим, выступает факт о том, что принятое решение направлено на систему организации коллективного труда.

Задание 9

Прочитайте текст и дайте ответ на вопрос: является ли принятое решение Руководителя департамента по работе с регионами – управленческим? Обоснуйте ответ.

В главном офисе компании «Магний» давно знали о существовании проблем в региональных представительствах, но не выносили данный вопрос на повестку, считая, что существуют более приоритетные задачи. Время от времени, компания несла убытки в регионах, которые сменялись довольно успешными периодами функционирования.

В ноябре **2007** года главный офис делегировал полномочия относительно распределения годового бюджета каждому из региональных представительств, предполагая, что на местах лучше знают, как распорядиться финансами, и соответственно надеясь на разрешение существующих проблем, так как в основном региональные представительства об этом и просили. По результатам работы за год стало ясно, что ситуация ухудшилась, то есть прибыль стабильно снижалась и никакие попытки что-либо существенно изменить, находясь в головном офисе, не увенчались успехом. Руководитель департамента по работе с регионами принял решение поехать и разобраться, в чем же дело.

Ответ на задание 9

Принятое решение (поехать в регионы) не является управленческим, так как практически не имеет в наличии признаков управленческого решения:

- выбора практически нет, руководитель обязан ехать и разбираться в ситуации;
- решение не касается непосредственно подчиненных руководителя;
- существующее решение вовсе не разрешает проблему, так как она еще не поставлена.

Задание 10

Добывающее предприятие «Сталь и сплав» работает на металлургическом рынке в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывало сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных компаний, выпускающих аналогичную продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с предприятием «Сталь и сплав». Несмотря на то что «Сталь и сплав» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

1. Для данной ситуации сформулируйте проблему и составьте причинно-следственную цепь по предлагаемой форме:

Симптом _____

Причина _____

Следствие _____

2. Дайте ответы на следующие вопросы по проблемной ситуации:

- 1) В каких условиях будет приниматься управленческое решение и почему?
- 2) Какая проблема является главной (основной) и почему?
- 3) Перечислите побочные (вторичные) проблемы.
- 4) Какую проблему следует решить срочно?

Ответ на задание 10

Проблема: противоречие между существующим уровнем производственной себестоимости компании «Сталь и Сплав» и уровнем себестоимости продукции конкурентов.

Симптом — появление конкурентов, постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих.

Причина — вследствие отсутствия конкурентов фирма не развивалась и не была готова к здоровой конкуренции.

Следствие — неконкурентоспособность в складывающихся условиях.

Ответы на вопросы по проблемной ситуации:

- 1) Данное положение дел, скорее всего, соответствует ситуации риска, то есть решение может быть принято при достаточном объеме информации, но будущие результаты различных альтернатив могут меняться. Например, выявленные факторы успеха могут не дать ожидаемого эффекта.
- 2) *Основная проблема:* Изучить конкурентов и правильно определить факторы успеха компании, позволяющие выиграть конкурентную борьбу в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
- 3) *Вторичные проблемы:* Устаревшее оборудование, организация труда рабочих.
- 4) *Срочная проблема:* Выявление ключевых факторов успеха и активизация всех подразделений для работы на их развитие.

Власть

Менеджер прежде всего управленец и его задача – мотивировать на труд других людей, а это можно сделать только воздействуя определенным образом и влияя на них.

Способность воздействовать на других или быть причиной чьего-либо поведения называется **влиянием** или **властью**.

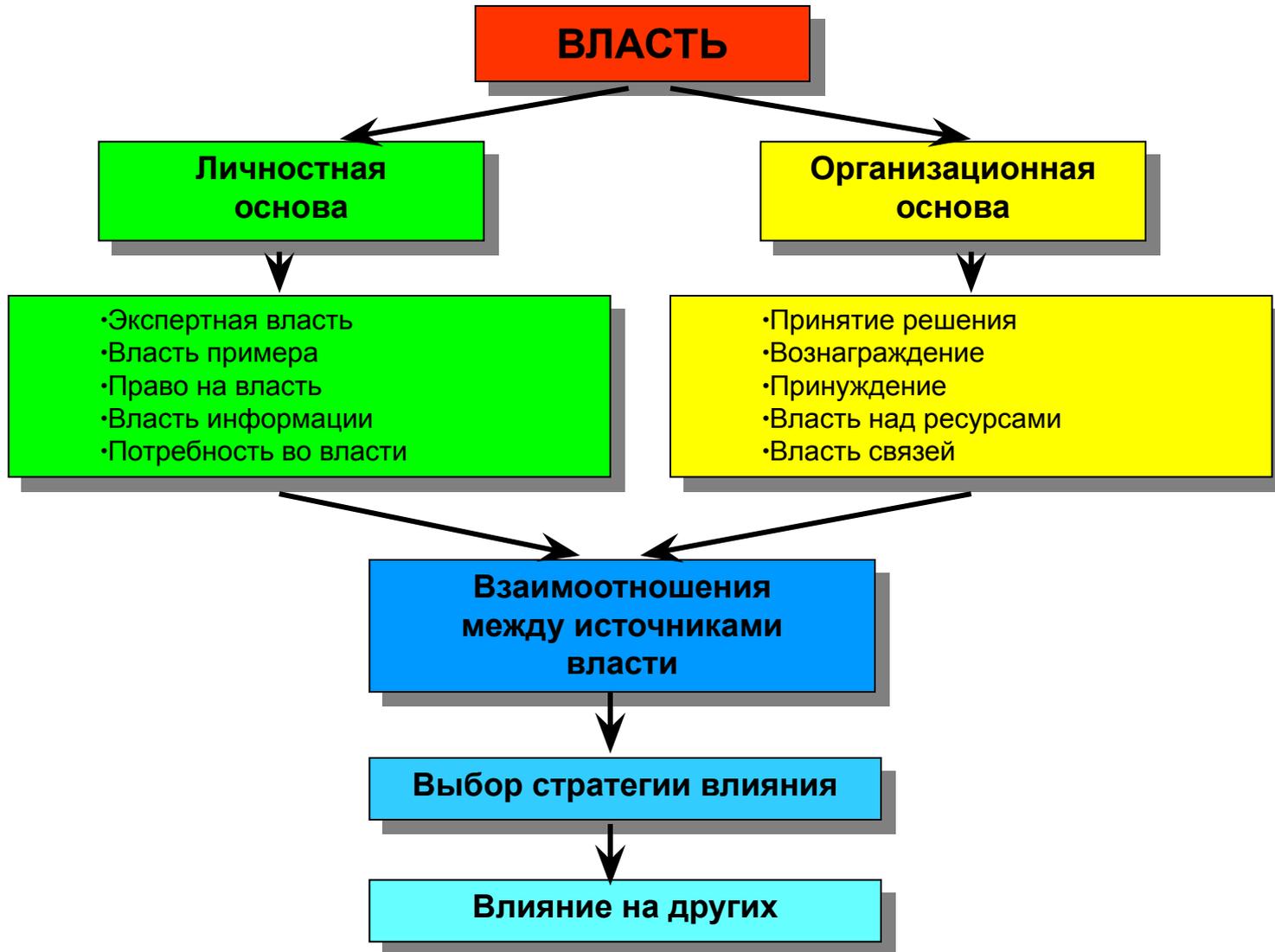
Власть присутствует всегда и между объектом и субъектов возникает некая взаимозависимость.

Влияние – это любое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, ощущения, отношения и т.п. другого человека

Власть – это возможность влиять на поведение других людей

Власть может строиться на ЛИЧНОСТНЫХ
качествах или на занимаемой в
организации позиции

Источники власти в организации



5 основных форм власти:

- 1. Власть, основанная на принуждении
(влияние через страх)**
- 2. Власть, основанная на вознаграждении
(влияние через положительное подкрепление)**
- 2. Экспертная власть
(влияние через разумную веру)**
- 4. Эталонная власть / власть примера
(влияние с помощью харизмы)**
- 5. Законная власть / традиционная власть
(влияние через традиции)**
- 6. Власть информации**
- 7. Власть связей**

Власть, основанная на принуждении

Влияние через страх

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности

Власть, основанная на вознаграждении
Влияние через положительное подкрепление

Исполнитель верит, что влияющий
имеет возможность удовлетворить
насушную потребность или доставить
удовольствие.

Законная власть

Влияние через традицию

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя

Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми

Эталонная власть

Влияние через харизму

Характеристики или свойства
влияющего настолько привлекательны
для исполнителя, что он хочет быть
таким же, как влияющий.

Экспертная власть

Влияние через разумную веру

Исполнитель верит, что влияющий
обладает специальными знаниями,
которые позволят удовлетворить
потребность

Власть информации

**базируется на возможности доступа к
нужной и важной информации и умении
использовать ее для влияния на
подчиненных. Получаемая информация
позволяет ее обладателю принимать
оптимальные решения и осуществлять
тем самым власть.**

Власть связей

строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее.

При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние.

Одним из самых эффективных
способов влияния является
убеждение – эффективная
передача своей точки зрения

Как эффективно использовать влияние путем убеждения

- 1)** Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
- 2)** Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
- 3)** Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности

Как эффективно использовать влияние путем убеждения (продолжение)

- 4) Просите немного больше, чем на самом деле нужно или хочется. Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.
- 5) Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными.
- 6) Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Принципы и возможности усиления влияния

- Обеспечение возможности взаимообмена
- Использование вдохновляющих призывов
- Формирование альянсов
- Вовлечение работников в принятие решений
- Ясное формирование ожиданий
- Завоевание симпатий
- Подчёркивание своих полномочий

Разновидности тактик влияния на сотрудников

Образ действий	Характеристика
Рациональное убеждение	Руководитель использует логические аргументы и факты с целью убедить сотрудников в том, что поставленные задачи вполне выполнимы
Вдохновляющий призыв	Руководитель выдвигает предложение, которое вызывает энтузиазм сотрудников в силу того, что оно соответствует их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы
Обращение за советом	Руководитель стремится привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, демонстрируя при этом готовность изменить свое поведение под влиянием их мнения
Использование хитрости	Руководитель стремится поднять настроение сотрудников или проявить себя в лучшем свете, прежде чем обратиться к сотрудникам с просьбой

Разновидности тактик влияния на сотрудников (продолжение)

Образ действий	Характеристика
Обмен	Руководитель предлагает сотрудникам обмен услугами, обещает не остаться в долгу или предоставить им определенные блага, если они помогут выполнить задачу
Личный призыв	Руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде чем просит подчиненных о чем-либо
Коалиция	Руководитель ищет помощи у других с целью убедить своих сотрудников или использует поддержку других как аргумент в пользу согласия подчиненных выполнить его просьбу
Легитимация	Руководитель оправдывает свое предложение ссылками на собственный авторитет или доказательствами соответствия этого предложения принятым в данной организации правилам или традициям
Принуждение	Руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он этого требует

Задание 11 «Технолог»

Наталья Конева поступила в организацию год назад на должность технолога. Она полагала, что ей удастся быстро привлечь к себе внимание руководства. Однако в скором времени она почувствовала себя совершен-но изолированной и забытой. Будучи технологом, она почти не завоевала авторитет эксперта среди коллег, кроме непосредственно своей области деятельности. Все серьезные совещания проходили без её участия. Хотя у некоторых линейных служащих (то есть коллег одного уровня иерархии) возможности для профессионального развития и существовали, однако никто не позаботился о приобретении Натальей большего опыта в развитии её способностей. В ней видели только узкого специалиста. Поскольку её обязанности не требовали работы совместно с другими, у нее было мало возможностей развивать отношения, которые вели бы к контактам с высшим руководством. Более всего её задевало, что руководство несколько раз приглашало для участия в проектах, относящихся к сфере её компетентности, стороннего консультанта, и это демонстрировало, как она считала, её не слишком большое значение для организации.

Наталья стала чувствовать себя все более заброшенной. Она пыталась оградить себя от посягательств на область её компетенции; пыталась демонстрировать другим сотрудникам свою высокую профессиональную компетентность, но чем больше она старалась, тем больше получала статус специалиста на обочине организации. В общем, она чувствовала, что подорвала основы своей карьеры.

Вопросы

- 1.** Проиллюстрируйте материалами из текста утрату власти в конкретной ситуации.
- 2.** В связи с чем произошла утрата власти?
- 3.** Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

Ответы на задание **11** «Технолог»

1. Потеря власти иллюстрируется следующей фразой: «чем больше она старалась, тем больше получала статус специалиста на обочине организации».

2. Утрата власти была обусловлена, с одной стороны, нереализованными ожиданиями технолога в профессиональном росте, с другой стороны, тем, что «в ней видели лишь узкого специалиста».

3. Вернуть власть можно следующим образом: сосредоточиться на культивировании образа эксперта, и в этом случае, развивая навыки и углубляя знания в своей области, завоевать экспертную власть.

Задание 12: «Директор производства»

Евгений Калашников занимает должность директора производства вот уже три года. Когда Евгений занял этот пост, он решил, что конечные цели его карьеры достижимы. Сейчас он в этом не так уверен. Неожиданно он обнаружил, что его свобода и инициативы имеют множество ограничений. К примеру, его работа сопряжена с таким множеством деталей и условий, что у него не хватает времени для долгосрочного планирования. Ему всегда кажется, что есть более серьезные ситуации, которые требуют внимания. К сожалению, источники большинства ограничений находятся вне сферы его влияния (правительственные постановления, новые формы отчетности, вводимые советом директоров и акционеров, взаимоотношения с профсоюзом, принцип равенства возможностей и так далее).

Калашников успел снискать репутацию успешного руководителя, обладающего предприимчивостью, креативностью и инновационностью, однако выполняемая им текущая работа не требует владения подобными навыками. Мало того, он настолько увяз в «текучке», что все больше и больше отдаляется от информационных потоков организации. Некоторые вещи остаются, конечно, непосредственно в его ведении, но его «секреты» не такого рода, чтобы другие были расположены в ответ на их предоставление делиться с ним своими секретами.

Его заместители, занимающиеся мониторингом производственных процессов и обеспечением его информацией, похоже, говорят ему только то, что он хочет услышать. До Евгения периодически долетали слухи, что определенные «группы интересов» хотели бы сместить его с руководящей должности. Соответственно, он пытается как-то защитить себя, используя для этого директорские методы, что делает организацию более ориентированной на контроль и консервативной. Калашников чувствует, что попал в нисходящую спираль, но не может найти путь к изменению тенденции. «Я всегда считал, что фраза «Одиноко на вершине» — всего лишь метафора», — удивляется он.

Вопросы

1. Проиллюстрируйте материалами из текста утрату власти в конкретной ситуации.
2. В связи с чем произошла утрата власти?
3. Возможно ли вернуть утраченную власть? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Аргументируйте свой ответ.

Ответы на задание **12** «Директор производства»

1. Потеря власти иллюстрируется следующей фразой: «его «секреты» не такого рода, чтобы другие были расположены в ответ на их предоставление делиться с ним своими секретами», «его заместители, похоже, говорят ему только то, что он хочет услышать», «определенные «группы интересов» хотели бы сместить его с руководящей должности».

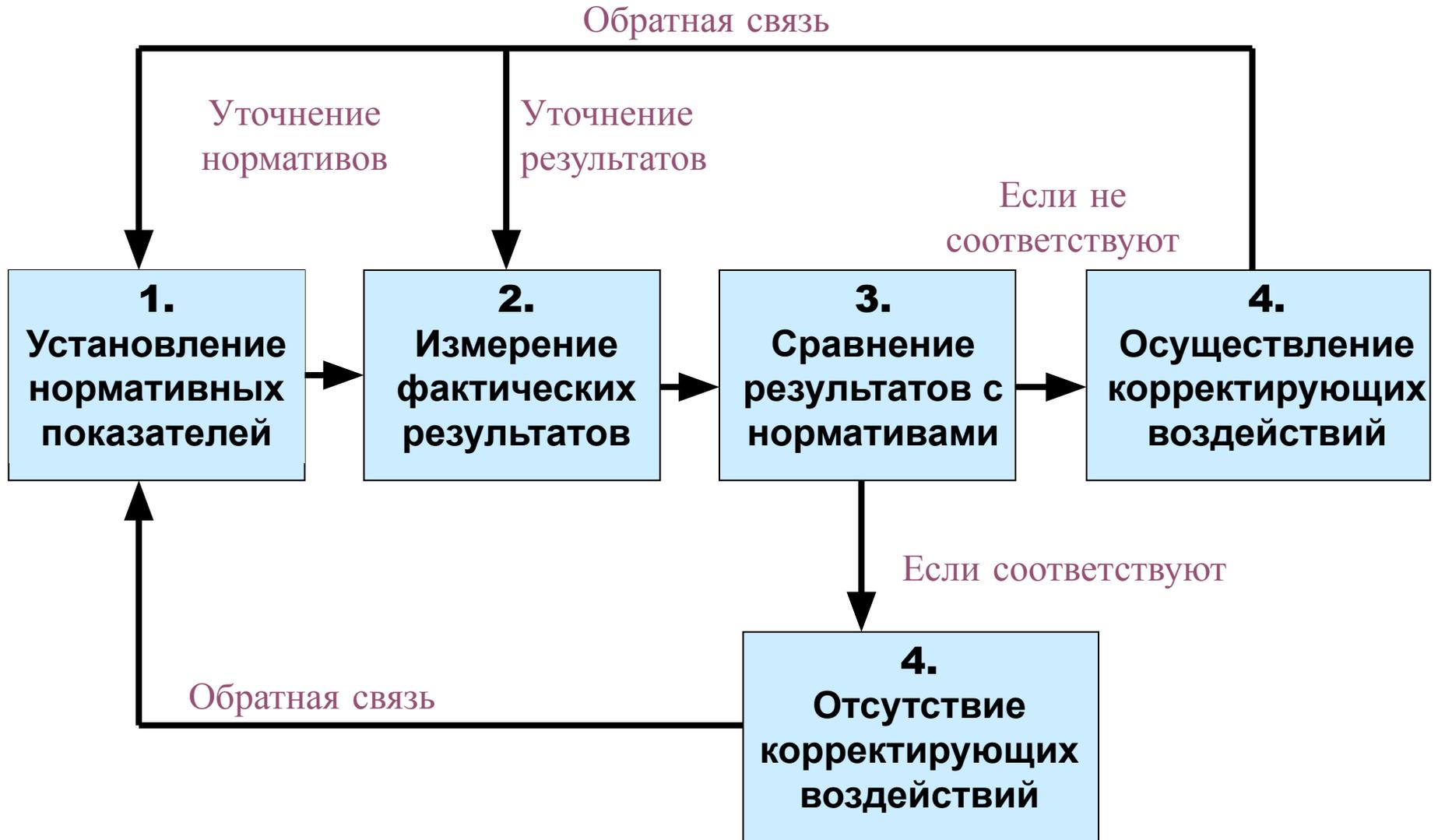
2. Аналогичная ситуация с ожиданиями. Утрата власти произошла в связи с тем, что должность руководителя и ее атрибуты не соответствуют личностным характеристикам: «неожиданно он обнаружил, что его свобода и инициативы имеют множество ограничений».

3. Директору производства рекомендуется сменить должность на ту, которая бы не противоречила его личностным характеристикам. В случае, если это не представляется возможным, максимально технологизировать рутинные процедуры, при этом воспроизводя: «репутацию успешного руководителя, обладающего предприимчивостью, креативностью и инновационностью».

Организационный

КОНТРОЛЬ – это систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям

Этапы процесса контроля



Подходы к контролю качества:

- Традиционный бюрократический контроль
- Децентрализованный контроль

Под **бюрократическим**
КОНТРОЛЕМ понимается использование
правил, предписываемая политика, иерархия
власти, письменная документация, системы
премирования и другие официальные
механизмы воздействия на поведение
сотрудников организации и оценка
достигнутых результатов

Элементы бюрократического контроля

- Правила и процедуры
- Управленческие системы контроля
- Властная иерархия
- Отдел контроля качества
- Отбор и обучение
- Технология

Децентрализованный контроль основывается на ценностях, противоположных культуре бюрократического контроля (социальные ценности, традиции, общие для сотрудников воззрения и доверие, способствующие приверженности организационным целям)

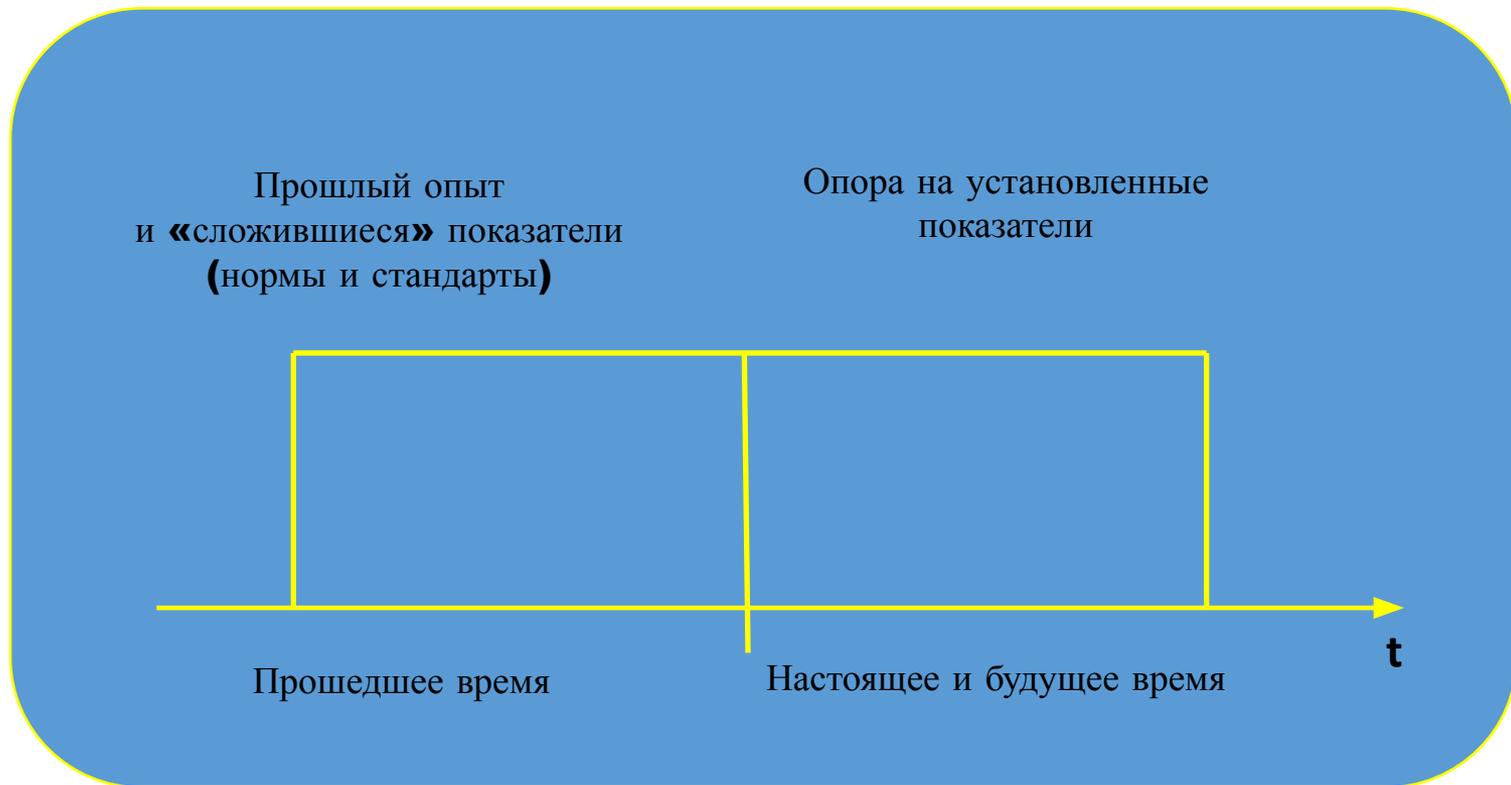
Сферы реализации децентрализованного контроля

- Корпоративная культура
- Группа равных
- Самоконтроль
- Отбор и социализация наемных работников

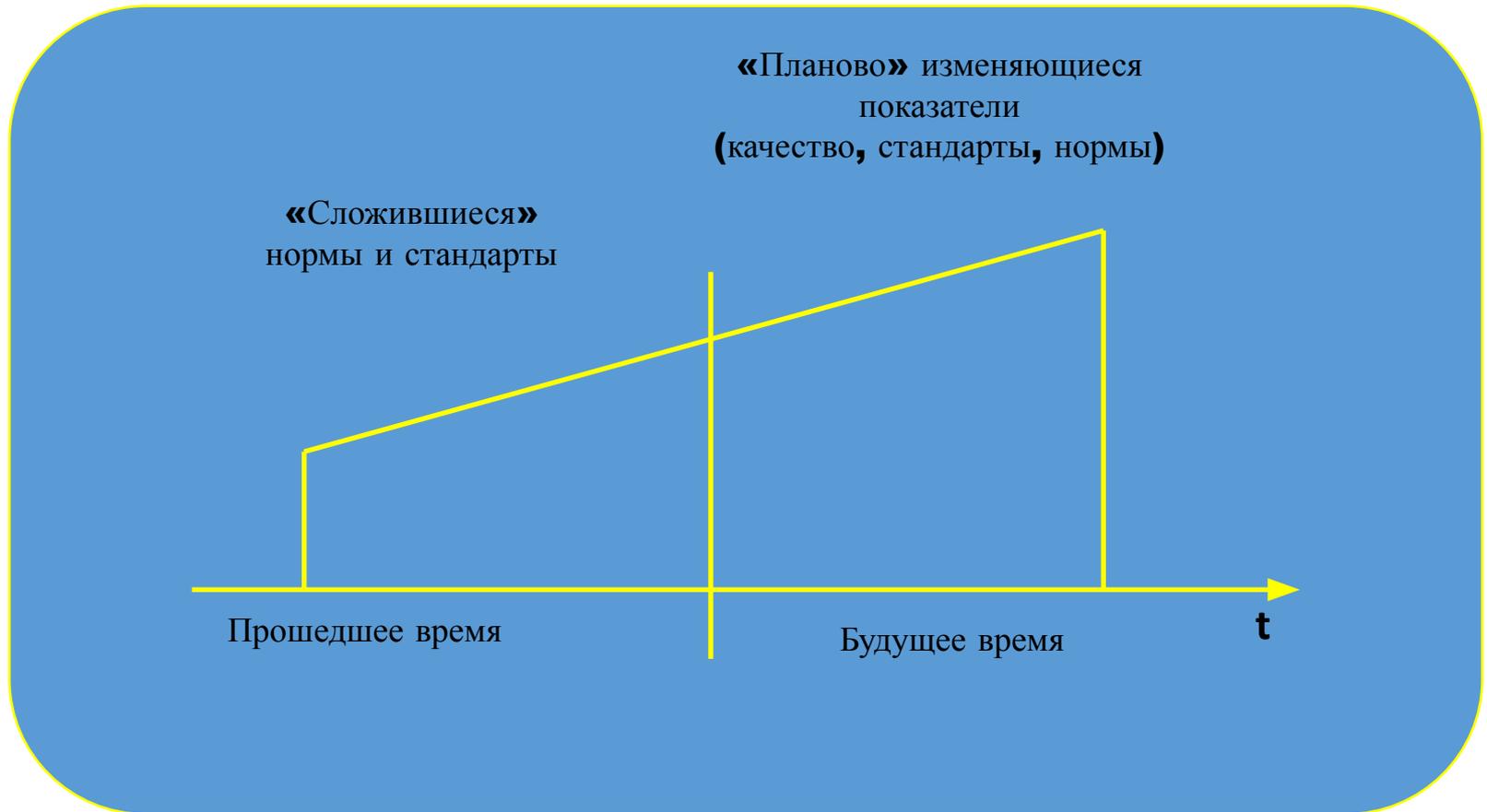
Концепции построения систем контроля

- ✓ Традиционные системы контроля
- ✓ Системы опережающего контроля
- ✓ Системы предпринимательского контроля

Модель традиционного контроля



Модель опережающего контроля на основе учета накопленного опыта



Модель «предпринимательского подхода» к контролю



Коммуникация – это процесс обмена идеями, мнениями и информацией, ведущий ко взаимному пониманию

Виды коммуникаций в организации

- Коммуникации между организацией и внешней средой
- Вертикальные (межуровневые) коммуникации
 - Восходящие
 - Нисходящие
- Горизонтальные коммуникации
- Коммуникации между начальником и подчиненным
- Неформальные коммуникации

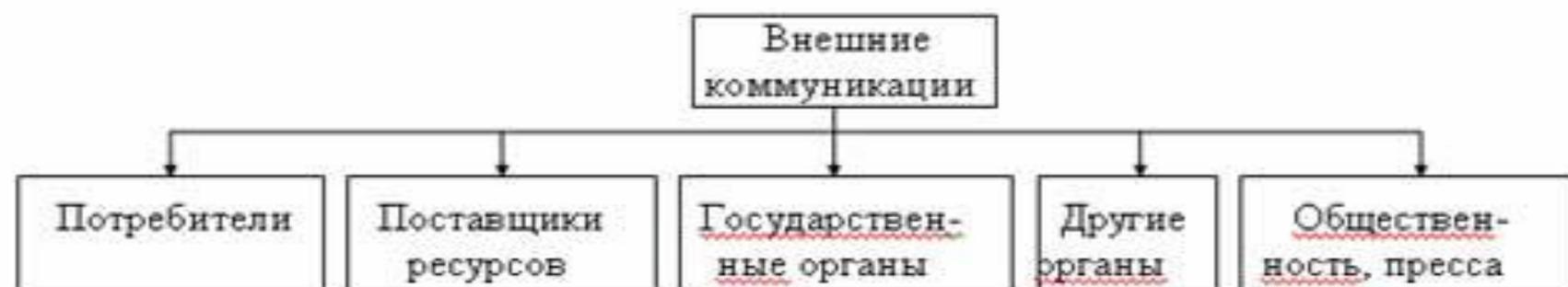


Рис. 22. Субъекты внешних коммуникаций организации

Основной объем коммуникаций, особенно в сложных организациях, составляют коммуникации внутри организации.



Рис. 23. Внутренние коммуникации организации

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ

- Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее
- Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- Канал – средство передачи информации
- Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы процесса коммуникаций

- Зарождение идеи
- Кодирование и выбор канала
- Передача
- Декодирование

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Личностные барьеры – это помехи,
порождаемые человеческими
эмоциями, системами ценностей и
неумением слушать собеседника

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Физические барьеры – это помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций (неожиданный шум, расстояние, стены и т.п.)

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Семантика – наука о значении слов

Семантические барьеры возникают на базе ограничений символов, используемых нами в коммуникациях

Символы: слова, рисунки, действия (невербальное общение)

Невербальные коммуникации

Движение тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание

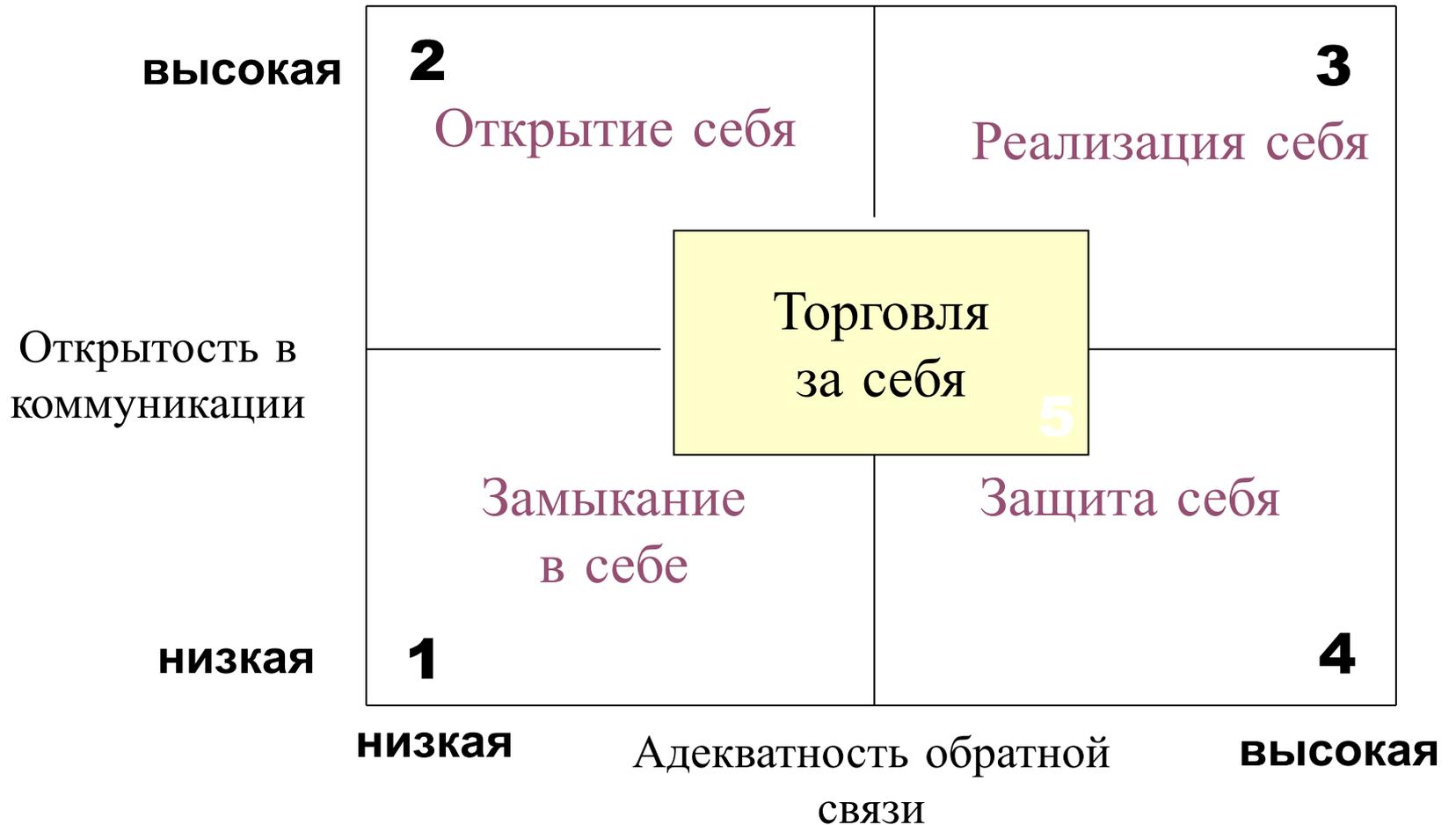
Невербальные коммуникации (продолжение)

Использование среды	Дистанционная близость в общении, чувства «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели; чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени

Коммуникационная сеть – это определенное соединение индивидов, участвующих в коммуникационном процессе, с помощью информационных потоков

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими

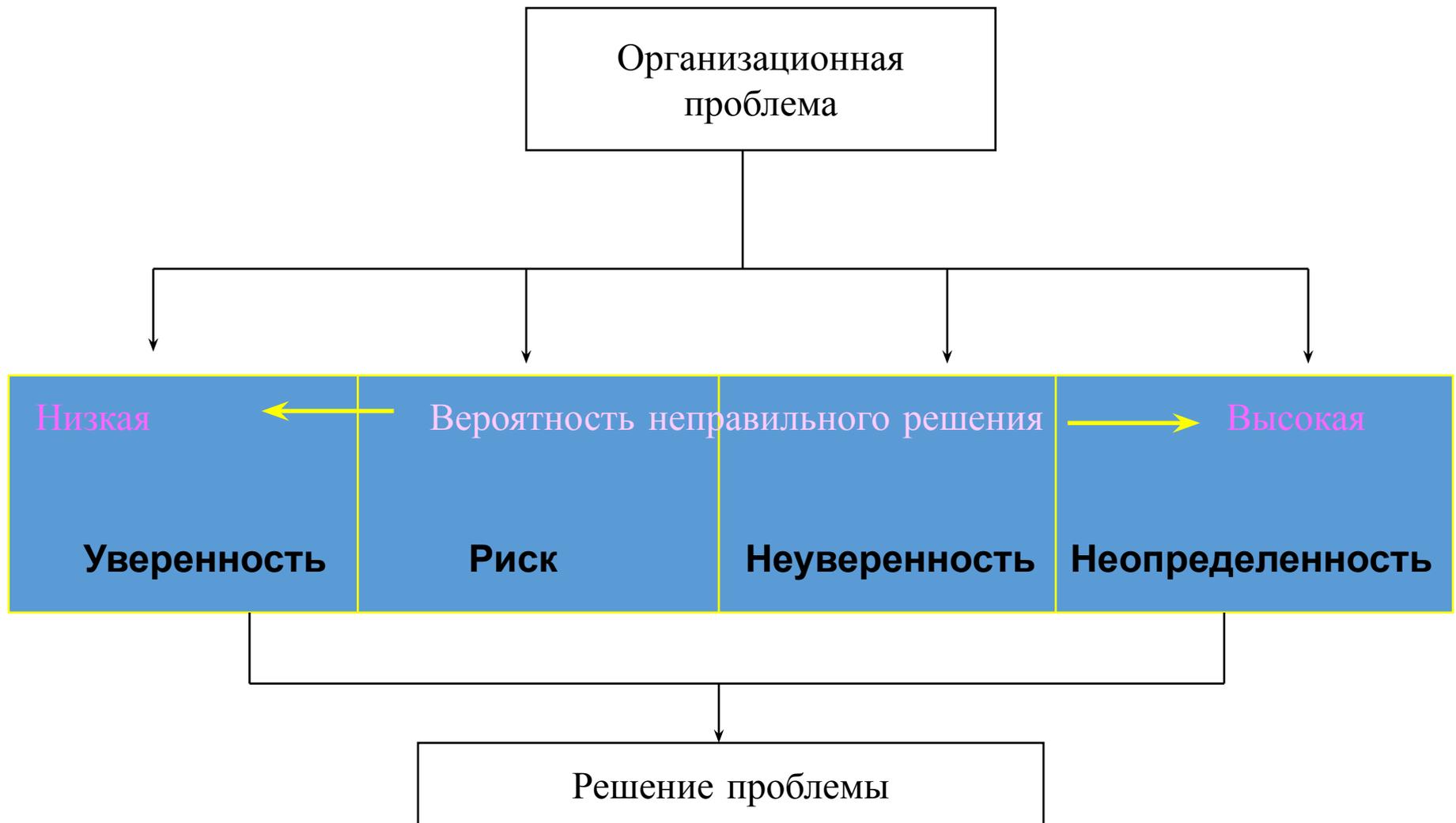
Коммуникационные стили



Управленческое решение – это воздействие субъекта управления на объект, переводящее управляемую систему из одного состояния в другое, соответствующее новым условиям и целям управления

Проблема – противоречие между
существующим и желаемым
состоянием объекта управления

Условия принятия решений



Задача

Добывающее предприятие «Сталь и сплав» работает на металлургическом рынке в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывало сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных компаний, выпускающих аналогичную продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с предприятием «Сталь и сплав». Несмотря на то что «Сталь и сплав» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

1. Для данной ситуации сформулируйте проблему и составьте причинно-следственную цепь по предлагаемой форме:

Симптом _____

Причина _____

Следствие _____

2. Дайте ответы на следующие вопросы по проблемной ситуации:

- 1) В каких условиях будет приниматься управленческое решение и почему?
- 2) Какая проблема является главной (основной) и почему?
- 3) Перечислите побочные (вторичные) проблемы.
- 4) Какую проблему следует решить срочно?

Ответ на задачу

Проблема: противоречие между существующим уровнем производственной себестоимости компании «Сталь и Сплав» и уровнем себестоимости продукции конкурентов.

Симптом — появление конкурентов, постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих.

Причина — вследствие отсутствия конкурентов фирма не развивалась и не была готова к здоровой конкуренции.

Следствие — неконкурентоспособность в складывающихся условиях.

Ответы на вопросы по проблемной ситуации:

- 1) Данное положение дел, скорее всего, соответствует ситуации риска, то есть решение может быть принято при достаточном объеме информации, но будущие результаты различных альтернатив могут меняться. Например, выявленные факторы успеха могут не дать ожидаемого эффекта.
- 2) Изучить конкурентов и правильно определить факторы успеха компании, позволяющие выиграть конкурентную борьбу в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
- 3) Устаревшее оборудование, организация труда рабочих.
- 4) Выявление ключевых факторов успеха и активизация всех подразделений для работы на их развитие.

Менеджер прежде всего управленец и его задача – мотивировать на труд других людей, а это можно сделать только воздействуя определенным образом и влияя на них.

Способность воздействовать на других или быть причиной чьего-либо поведения называется **влиянием** или **властью**.

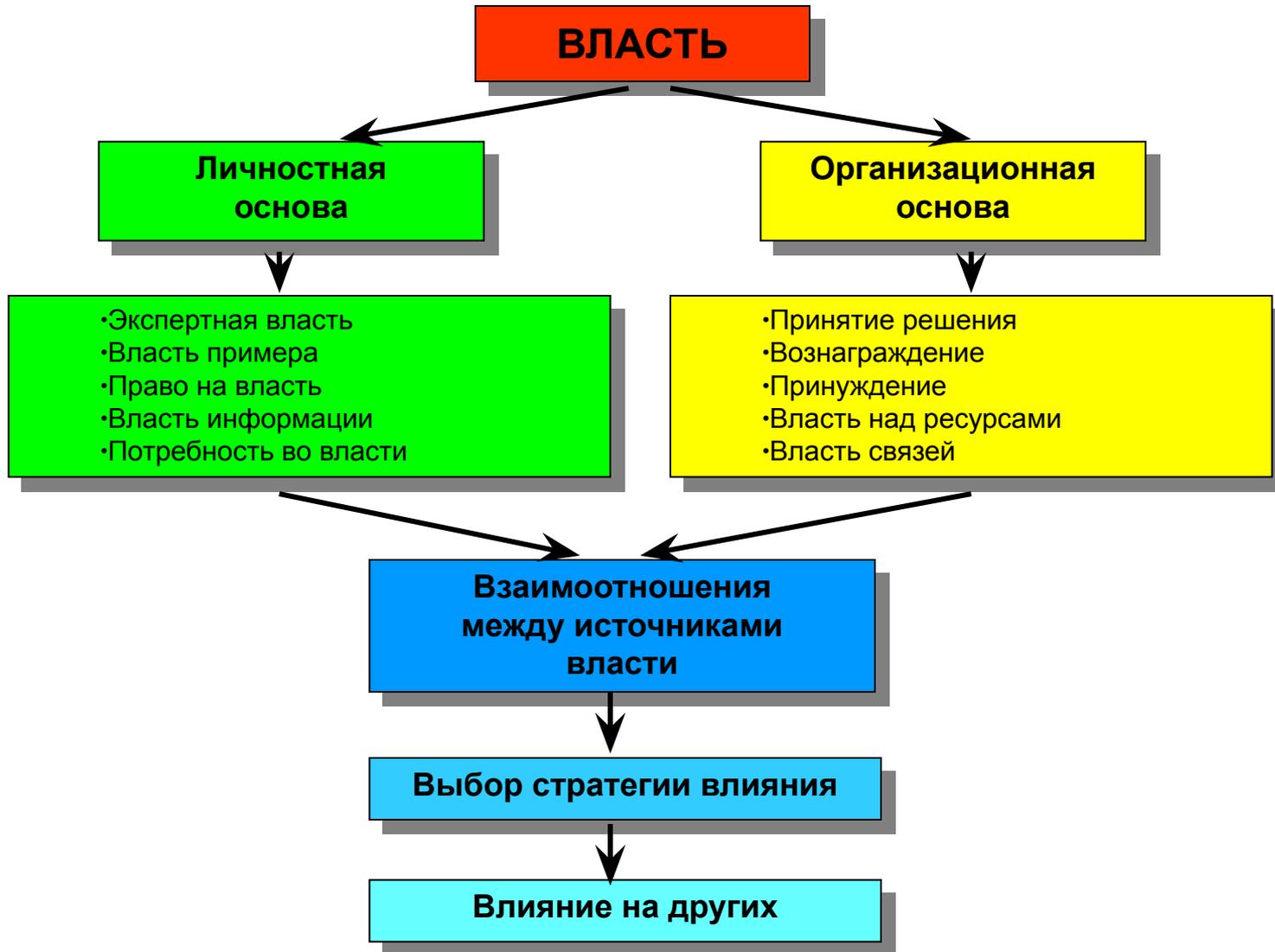
Власть присутствует всегда и между объектом и субъектов возникает некая взаимозависимость.

Влияние – это любое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, ощущения, отношения и т.п. другого человека

Власть – это возможность влиять на поведение других людей

Власть может строиться на личностных
качествах или на занимаемой в организации
позиции

Источники власти в организации



Стратегии оказания влияния:

- стратегия убеждения
- стратегия наказания
- стратегия сотрудничества

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

На сегодняшний день можно выделить четыре подхода к изучению лидерства:

- 1)** анализ лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте (теории лидерских качеств)
- 2)** анализ образцов лидерского поведения (поведенческий подход)
- 3)** ситуационный анализ эффективного поведения лидера (ситуационный подход)
- 4)** ситуационный анализ характера эффективного лидера (новые теории лидерства)

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

Стиль руководства отражает:

- степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
- используемые типы власти;
- о чем прежде всего заботится: о хороших отношениях или о выполнении задач

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	
Требовательность в сочетании с доверием	Жесткая требовательность	Низкая требовательность	

Конфликт – это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его

Классификация конфликтов по объему:

- Внутриличностные конфликты**
- Межличностные конфликты**
- Конфликт между личностью и группой**
- Межгрупповые конфликты**

Внутриличностные конфликты

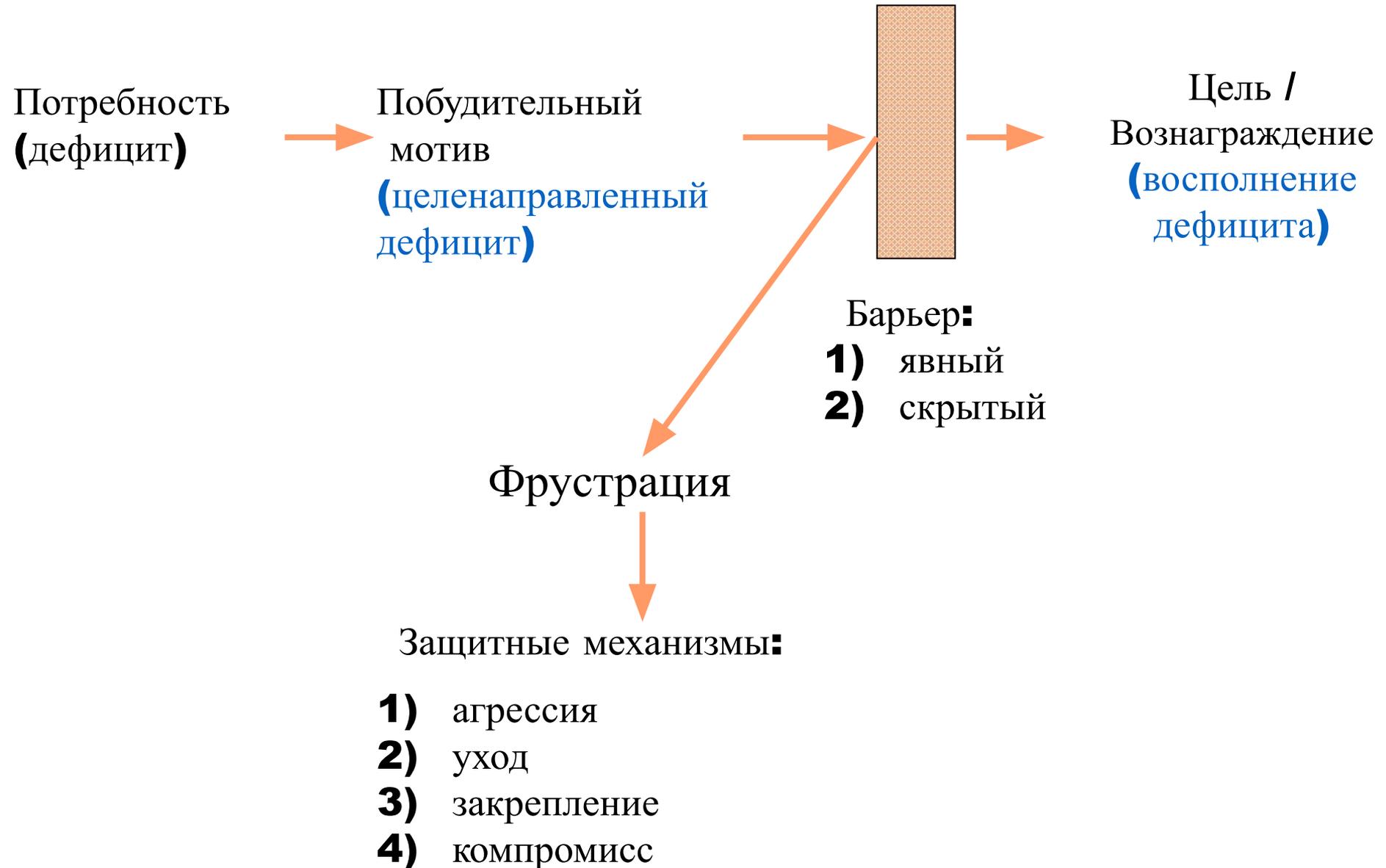
В каждой личности сочетаются:

- ❑ Конкурирующие потребности и роли
- ❑ Различные способы выражения побудительных мотивов и ролей
- ❑ Разного рода барьеры, возникающие между побудительным мотивом и целью
- ❑ Положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью

Конфликт, вызванный фрустрацией

Фрустрация возникает в случаях, когда побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигает желаемой цели

Модель фрустрации



Конфликт целей

□ Конфликт

«стремление - стремление»

□ Конфликт

«стремление - избежание»

□ Конфликт

«избежание - избежание»

КОНФЛИКТ РОЛЕЙ

- Конфликт между человеком и конкретной ролью
- Внутриролевой (**intrarole**) конфликт
- Межролевой (**interrole**) конфликт

Межличностный конфликт

Источники:

- Индивидуальные различия
- Дефицит информации
- Несовместимость ролей
- Стресс, обусловленный окружающей средой

Первопричины межгруппового конфликта

- Борьба за ресурсы
- Взаимозависимость задач
- Неопределенность в сфере полномочий
- Борьба за статус

Организационный конфликт

Структурные конфликты:

- Конфликт, связанный с иерархией
- Функциональный конфликт
- Конфликт между линейным и штабным персоналом
- Конфликт между формальной и неформальной организацией

Способы и правила разрешения конфликтов

**Для устранения конфликтов используют
две группы методов:**

□ Структурные методы

□ Межличностные методы

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ

- Разъяснение требований к работе
- Координационные и интеграционные механизмы
- Общеорганизационные комплексные цели
- Структура системы вознаграждений

Межличностные стили разрешения конфликтов

- УКЛОНЕНИЕ (избегание)
- СГЛАЖИВАНИЕ (приспособление)
- ПРИНУЖДЕНИЕ (конкуренция)
- КОМПРОМИСС
- РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ (сотрудничество)