

ТЕМА 4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ

1. Организационная культура;
2. Организационное поведение;
3. Лидерство и власть в менеджменте;
4. Конфликты и стрессы в менеджменте.

1. Организационная культура

Понятие и роль организационной культуры

На сегодняшний день современные предприятия исчерпали лимит своей конкурентоспособности в области качества и цен на товары и услуги. Остался один ресурс — повышение квалификации персонала в области деловой эффективности, и главным в этом ресурсе является управление предприятием через организационную культуру.

Организационная культура - это система ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности (микроклимат, атмосфера, стиль руководства, нормы и правила, традиции и т. д.). Она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, нормах поведения и включает в себя имидж фирмы, корпоративный кодекс поведения, соблюдение ритуалов, обрядов и традиций.

Значение организационной культуры для компании:

- обеспечивает устойчивость («целевую заданность») поведения персонала, сводя к минимуму непонимание, разночтение ценностей и норм поведения и повышая вероятность точного исполнения задач;
- снижает "градус конфликтности" в компании за счет осознания и нахождения путей соединения субкультур, индивидуального, межгруппового и межэтнического
- поведения в организации и вне ее. Межгрупповое взаимодействие в компаниях взаимодействие профессиональных групп, которые объединяют (контактно или заочно) представителей разной профессиональной или департаментской принадлежности: производителей, продавцов, кадровиков;
- является одним из механизмов процессов развития персонала и управления организационными изменениями;
- четкий набор корпоративных ценностей и правил поведения значительно снижает неопределенность корпоративной среды для персонала.

Уровни корпоративной культуры по Эдгару. Шейну: Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения.

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения - внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты

искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т. д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

Ценности. Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации, которые открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений.

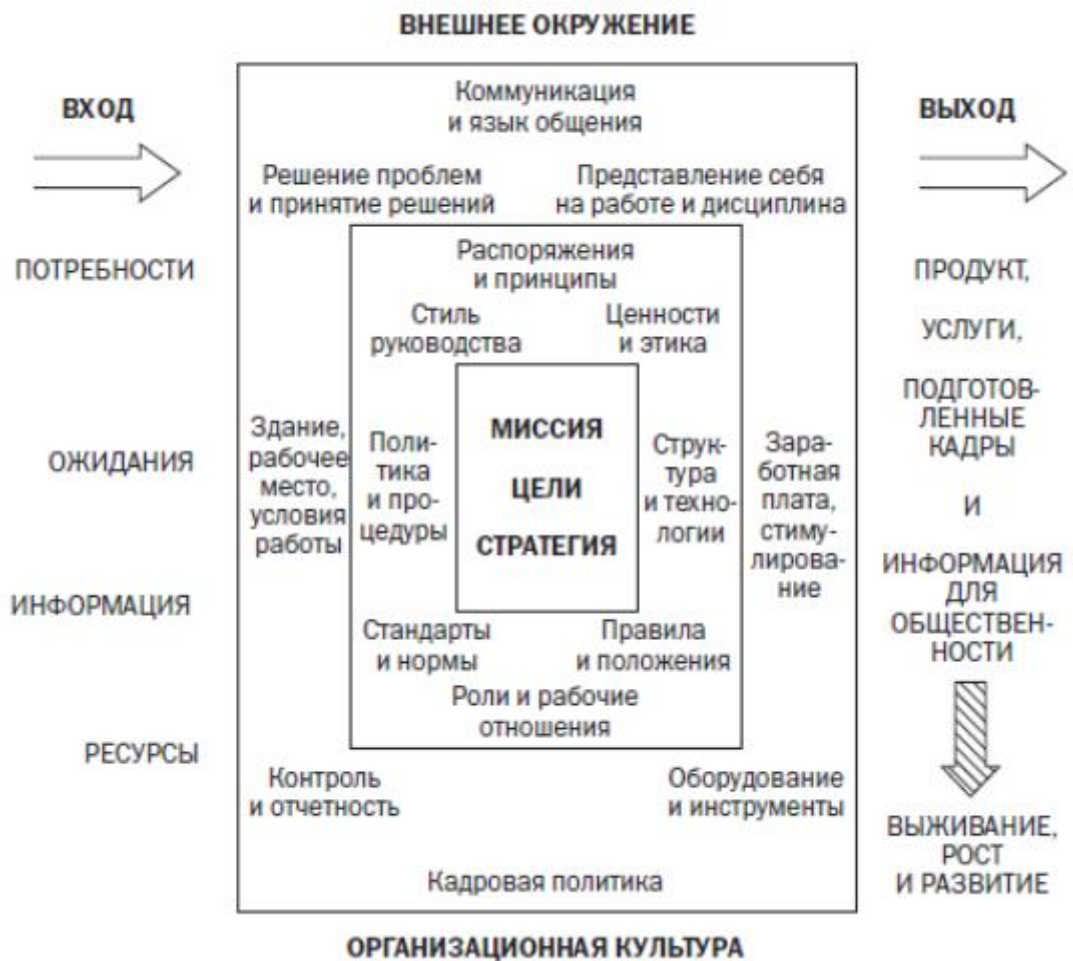
Такое подсознательное мировоззрение может порой противоречить объективным данным. Так, члены организации, уверенные (на основе своего прошлого опыта и знаний), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации (по теории Х Дугласа Мак-Грегора), будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждений: если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит, он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение; если кого-то нет на работе, значит, он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому. Если же у членов организации существует убеждение, что каждый человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе (по теории У Дугласа Мак-Грегора), все упомянутые примеры получают иное толкование.

Структура организационной культуры показана на рис.1.

Компоненты организационной культуры:

- ценности;
- система отношений;
- принятая система лидерства; • стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы;
- поведенческие нормы;
- действия и поведение работников.

Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.



Рассмотрим отдельные компоненты организационной культуры.

Система отношений определяет те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. Это, например, отношение руководства к сотрудникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам.

Поведенческие нормы — это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть “правильное”, “должное” поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе — положительные поведенческие нормы.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий - это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Функции организационной культуры:

- формирование, накопление и передача ценностей, миссии и стратегических целей организации;
- формирование и развитие системы внутренних коммуникаций;
- формирование и развитие системы внешних связей и коммуникаций;
- формирование и развитие норм отношений в трудовом процессе;
- обеспечение самоорганизации, сплоченности коллектива, укрепление чувства коллегиальности и корпоративности;
- интегральная функция – повышение конкурентоспособности корпорации;
- создание чувства "мы" и связанного с этим влияния на внешний мир;
- воздействие на производственный климат и придание смысла внутрипроизводственной работе (что и для чего нужно делать хорошо);
- основа для реализации возможностей развития организации.

Этапы формирования организационной культуры

Часто организационную культуру отождествляют с корпоративной. Мы также не будем разделять эти два понятия. Организационная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, т. е. проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены). Рассмотрим основные этапы.

Зарождение организационной культуры обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей организации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейшего развития общества в целом и хозяйственных связей в частности. Естественно, речь идет о таких культурных новациях, которые лежат в русле закономерностей исторического развития.

Стабилизация организационной культуры может быть констатирована, когда этой культуре придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития предприятия. Причем речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т. п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтениях, мотивах и т. п.).

Развитие корпоративной культуры - переход на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития предприятия и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

Это происходит в условиях, когда для реализации проектов ресурсов одной компании не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, т. е. оперативно корректировать систему

ценностей, норм, форм коммуникаций и т. п. Все это способствует развитию тенденции переход, а от конкуренции к партнерству.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, происходит осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации.

Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

- способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
- формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют и разные перспективы.

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

Виды организационной культуры

Существуют различные классификации видов организационной культуры. Интересной является предложенная К. Камерон и Р. Куинн.

В качестве главных индикаторов эффективности компании выделяют:

- гибкость, склонность к переменам или стабильность, предсказуемость;
- внутренняя ориентация, интеграция, единство или внешняя ориентация, дифференциация, соперничество.

Оба эти измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образует свою культуру. Таким образом, выделяются четыре типа культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая. Схематично это выглядит так:



Клановая культура	Адхократическая культура
<p>Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры и главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.</p>	<p>Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов/услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.</p>
Иерархическая культура	Рыночная культура

<p>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.</p>	<p>Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.</p>
---	---

2. Организационное поведение

Сущность организационного поведения как области знаний

Организационное поведение (ОП) имеет междисциплинарный характер и объединяет:

- общий и стратегический менеджмент;
- теорию организации;
- поведенческие науки (систематизированные знания о характере и причинах поступков людей): психологию, социологию, имиджелогия и др.;
- экономическую теорию;
- экономико-математические методы, кибернетику (из которых заимствуются любые способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями идеи).

Организационное поведение - это область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять ими.

Организационное поведение помогает руководителю принимать правильные решения при работе с людьми в сложной динамичной среде. Организационное поведение изучает социальные организации (объект исследования) и поведение людей и групп в организации (предмет исследования).

Целями являются:

- систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
- объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;

- предсказание поведения работника в будущем;
- овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Теории организационного поведения предлагают объяснения образа мыслей, чувств и причин поступков людей. Основой ОП является ориентация на результаты. ОП как дисциплина берет свое начало с 1959 г. и связана с американскими учеными Р. Гордоном и Д. Хауэлом.

Личность в организации

Личность — это субъект активной сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт. Черты личности формируются; с одной стороны, под воздействием природных свойств человека, с другой — социальных моментов: роли, статуса, опыта, привычек и т. д.

При найме наряду с профессиональными навыками возросли требования к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента. Чем выше уровень позиции в компании, тем важнее личностные качества. Для примера приведем перечень личностно-деловых компетенций руководителей одной из российских организаций:

- системное мышление;
- творческий подход к делу;
- готовность к изменениям;
- планирование и организация своей деятельности;
- стрессоустойчивость и решение проблем;
- ориентация на результат;
- понимание специфики организации;
- деловая коммуникация;
- умение отстаивать свою позицию;
- взаимодействие в коллективе;
- профессиональное развитие.

Учет личностных качеств при найме персонала это не прихоть работодателя, так как от склада личности, соответствия его внутрифирменным стандартам в области коммуникации зависит, сможет ли новый сотрудник адаптироваться к корпоративной культуре, как будут складываться его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько эффективно в конечном счете он будет работать.

Гендерный аспект организационного поведения

Рассмотрим отличия мужского и женского организационного поведения. Особенности мужского коммуникативного поведения:

- ориентированы на результат, на принятие решений;
- предпочитают обсуждать главное, обходить подробности;
- характерны немногословность, молчаливость;

- любят слушать себя.

Особенности женского коммуникативного поведения:

- несдержанны в проявлении эмоций;
- быстрее принимают решения;
- драматизируют незначительные события;
- в рассуждениях пропускают логические звенья.

От руководителя мужчины не стоит ждать проявления положительных эмоций, единственная "разрешенная" эмоция гнев. В этом случае рекомендуется реагировать на содержательную сторону взаимодействия: что, какие действия, слова не понравились; как это можно исправить, как поступать в следующий раз.

Так как мужчины стремятся к соперничеству, обязательно хотят выиграть, полезно прислушиваться к мнению руководителя, советоваться с ним, спрашивать, как сделать, но в меру. Мужчина-руководитель агрессивно реагирует на критику. Вместо того чтобы критиковать, лучше спрашивать, что он думает. Не стоит ждать, что руководитель эмоционально поддержит подчиненного. Мужчина-руководитель обычно считает, что достаточно дать четкую инструкцию, что делать. Он стремится к независимости, поэтому никогда не говорите "Я же вам говорила! Я же предупреждала" или "Это же так просто! Неужели вы сами не можете понять?".

Чтобы добиться расположения женщины, здороваться с женщиной нужно персонально, чаще делать комплименты, следует научиться ее слушать и слышать.

Женщина-руководитель склонна проявлять свои эмоции, поэтому, если это гнев, рекомендуем просто слушать, не спорить, не перебивать, не демонстрировать обиды. Лучше признать, что произошедшее могло быть ошибкой. Если эмоции положительные, покажите, что вам интересно, что чувствует ваш руководитель, порадитесь вместе с ней. Женщина-руководитель ждет обратной связи, для нее важно, как

Вы отреагировали на ее просьбу или распоряжение, поэтому важны как ваши вопро-сы, так и эмоциональная реакция на вашем лице и в ваших словах.

У женщины-руководителя довольно много положительных сторон: внимательность, терпеливость и вера в людей, готовность выращивать кадры. От природы женщина склонна обращать внимание на детали и запоминать их. У нее можно поучиться трудолюбию, умению отличать главное от второстепенного.

Особенности поведения человека в группе

Группа - два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц.

Признаки группы:

- наличие групповых целей;
- наличие руководителей;
- иерархия членов группы;

- нормы и правила поведения членов группы;
- определенные формы контроля за членами группы.

Стадии развития группы:

Взаимное принятие. На первый взгляд коллектив выглядит деловым, организованным, на самом деле люди притираются, оценивают друг друга. Часто подлинные чувства скрываются, коллективная работа отсутствует.

"*Ближний бой*", или *распределение ролей*, - выявляются лидеры, образуются группировки, группа начинает обсуждать то, как достичь согласия, улучшить взаимоотношения.

Экспериментирование - потенциал группы возрастает, так как меньше сил уходит на выяснение отношений и больше на решение проблем, решается вопрос о том, как использовать ресурсы.

Эффективность - группа приобретает опыт успешного решения проблем, члены группы начинают гордиться своей принадлежностью к группе, на проблемы смотрят реалистично. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи. Если группа является эффективной, то в руководстве ею можно применять стиль делегирования полномочий.

По другой теории, группы проходят пять четко определенных стадий развития:

- возникновение группы;
- конфликт;
- принятие групповых норм;
- исполнение;
- прерывание деятельности.

Как видим, принципиальное отличие двух классификаций наличие стадии конфликта. Чем быстрее группа пройдет стадию конфликта, тем быстрее она станет эффективнее. В малой группе легче всего реализуются потребности человека в безопасности, статусе, оценке, уважении, признании, власти и принадлежности.

Факторы группового поведения:

- размер группы: чем больше группа, тем меньше степень участия. Более результативны группы численностью 5-7-14 (не более 20) человек;
- нормы, которые могут иметь положительный и отрицательный характер;
- статус - индивидуальный ранг, ценности или престиж в группе, организации;
- роль в организации - набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы.

Групповые нормы (от лат. norma руководящее начало, точное предписание, образец) — совокупность правил и требований, вырабатываемых группой и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, характера их взаимоотношений, взаимодействия и общения. Причинами возникновения групповых норм являются преследование общих целей, стремление к сохранению

стабильности группы, общие представления, подражание другим членам группы и страх перед санкциями (насмешки, неприятие).

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать групповым нормам, к которым относятся: нормы поведения, одежда, речь, производительность труда, отношение к технике безопасности, производству, сверхурочной работе, целям организации, руководству и т. п.

Группа и команда

Принято различать группы формальные (официальные) и неформальные.

Группа – это объединение небольшого количества людей, обусловленное наличием общей цели, осуществляющих совместные действия и находящихся в непосредственном контакте друг с другом.

Группа официальная (формальная) — реальная или условная социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующей их труд. Официальная группа всегда имеет определенную нормативно закрепленную структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закрепленные права и обязанности ее членов. Примерами условных официальных групп могут служить различные комиссии, группы референтов, консультантов и т. п.

Группа неформальная (неофициальная) — реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Неформальные коллективы - спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Причинами вступления в группу являются потребность в принадлежности и взаимопомощи, в защите, общении, получении наиболее полной информации, а также фактор соседства и взаимные симпатии людей.

Плюсы неформальных групп:

- преданность предприятию;
- высокий дух коллективизма;
- более высокая производительность труда по сравнению с другими членами трудового коллектива, не входящими в неформальную группу.

Возможные минусы:

- снижение эффективности труда;
- распространение ложных слухов;
- сопротивление прогрессивным изменениям.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных групп, менеджерам следует признавать неформальные группы, работать с ними, учитывать их решения, прислушиваться к мнению их лидеров и членов, привлекать к принятию

решений, пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

В настоящее время в менеджменте много внимания уделяется формированию команд в трудовых коллективах.

Группа и команда имеют принципиальные отличия (таблица).

Команда – группа людей, обладающих высокой квалификацией в определенной области, максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Очевидно, что команда – это частный случай малой группы людей. Однако если группа состоит из людей, могущих также эффективно работать и без других её членов, то участники команды не могут эффективно работать друг без друга. При более детальном рассмотрении можно отметить некоторые существенные различия характеристик команды и группы

таблица 1

Сравнительная характеристика групп и команд

	Группы	Команды
Производительность	Зависит от индивидуального вклада в работу	Зависит от индивидуального и группового вклада в работу
Оценка результатов труда	Индивидуальная	Индивидуальная и групповая
Заинтересованность членов	В достижении установленных целей	В формулировании и достижении целей
Работа определяется	Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Общими целями и обязательствами
Лидерство	Четко выраженный формальный лидер, лидерство направляющее, контролирующее	Лидерские функции распределяются между членами команды, самоуправление, коучинг
Распределение ролей	В зависимости от профессиональных качеств	Поощряется выполнение различных ролей
Рабочие коммуникации	Практически отсутствуют	Интенсивное общение
Кооперация	Не нужна	Необходима
Обучение	Индивидуальное	Командное

Основное различие между группой и командой состоит в том, что результат деятельности группы представляет собой сумму результатов деятельности каждого из её членов; каждый из членов группы занят таким видом деятельности, выполнение которой не зависит от деятельности других членов группы. Такая работа подразумевает минимум рабочих контактов с другими членами группы, индивидуальное выполнение работы и индивидуальную ответственность за выполненные задания, тогда как работа в команде подразумевает, в первую очередь, сотрудничество и взаимозависимость в процессе достижения целей, а значит – требует непрерывного общения, координации каждым своих действий и решений с другими членами команды.

Производительность команды зависит не только от индивидуального вклада каждого, но и от качества взаимодействия между ее членами, в свою очередь, индивидуальный результат также зависит от результатов деятельности других членов команды. Таким образом, команда несёт

групповую ответственность за достижение поставленных целей, а значит – осуществляет самоконтроль.

Характер выполняемых задач влияет на распределение ролей в коллективе. Если результативность группы зависит от четкого индивидуального выполнения задачи, то и выполняться она должна высококачественно и на максимально возможном профессиональном уровне, тогда как задачи команды зачастую плохо структурированы, команда действует в условиях большей неопределенности и решения требуют от её участников высокого творческого потенциала, инновационного поведения; распределение ролей не может быть формально структурировано, и членам команды придется выполнять новые роли.

Существенно также различие между группой и командой в процессе целеполагания. Группа в данном контексте трудится над достижением цели, поставленной перед ней высшим руководством, а значит, она принимает общеорганизационную цель как свою собственную, команды, в свою очередь, чаще создают свои цели самостоятельно, на грамотную постановку цели команда тратит больше времени, однако и цели выбираются более масштабные. Чаще команда создается для решения задач творческого, инновационного характера, а значит, членам команды придется брать на себя новые для себя роли.

Управление командой потребует предоставления гораздо большей степени свободы ее участникам в достижении общей и постановке промежуточных целей, в расчетах необходимых временных или материальных затрат. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды полностью независимы от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (высшее руководящее звено организации).

Такое различие характеристик команды и группы, соответственно, делает их эффективными в одних и гораздо менее эффективными и полезными в других случаях. Прежде чем создавать команду или найти подход к управлению существующей группой, управленцу необходимо определить цели, которые она будет выполнять. Таким образом, группы эффективны в решении простых, более или менее структурированных задач в сжатые сроки, в случаях, когда ограничено количество альтернативных вариантов решения задачи и необходим оптимальный результат и достаточно узкий диапазон компетентности. Группы также эффективны при наличии конфликта интересов участников или когда организация предпочитает работу с частными лицами. Командная работа предпочтительнее в условиях высокой неопределенности среды, при наличии множества вариантов решения задачи

и/или необходимости разностороннего творческого подхода к решению сложных неструктурированных задач, а также в тех случаях, когда для их решения требуется широкий диапазон компетентности. Команды эффективнее для одновременной реализации нескольких стратегий, в случаях, когда для принятия решения необходим консенсус и высокая самоотдача всех участников. Следует также учитывать, что команда чаще всего склонна к поддержанию гармонии и согласия за счет решения «проблемных» вопросов, а значит, она склонна к рассмотрению мнения большинства в обход оригинальных новаторских идей. Данное свойство команды значительно ограничивает ее творческий потенциал, однако повышает возможность нахождения наиболее вероятного исхода событий. Командное принятие решений, а тем более достижение консенсуса, потребует значительного объема времени, что также ограничивает возможные сферы применения команд.

Можно выделить несколько типов команд:

- команда независимых исполнителей (команда менеджеров по персоналу, где каждый имеет свою зону ответственности);
- эстафетная команда (проектные и производственные команды, которые осуществляют последовательные шаги в процессе проектирования и производства). Дефекты в работе, допущенные одним сотрудником, приводят к некачественному выполнению работы его коллегами: если он не справился со своей задачей, не справятся с ней и остальные. Тем не менее результат работы команды это в первую очередь объединение индивидуальных достижений;
- интегрированная команда (многофункциональные производственные или обслуживающие команды). Успеха можно достичь лишь при совместной деятельности с высокой степенью взаимопонимания и поддержки. Эффективная команда может давать хорошие результаты, даже если каждый из ее членов обладает весьма скромными индивидуальными навыками;
- команда команд (большие отделы, управления и целые компании). В этом случае важно, чтобы малые команды не конкурировали с другими, а работали ради достижения общей цели.

В менеджменте под командой понимают хорошо слаженный, сплоченный общими интересами коллектив единомышленников. В деятельности команд много преимуществ, но есть и минусы.

Преимущества:

- повышается результативность работы;
- эффект компенсации слабостей, взаимозаменяемость;
- стабильность состава, меньше нарушений;
- защита интересов членов команды;
- воспитательное воздействие.

Недостатки:

- единомыслие;
- большое время притирки;
- анонимность вклада;

- затраты энергии на поддержание организации, духа команды;
- требуется высокий уровень самодисциплины от членов команды;
- ограниченность размера команды.

Ценности команды:

- гордость за свою организацию;
- стремление к достижению ее целей;
- забота о прибыльности всех дел;
- коллективный труд;
- планирование работы и контроль результатов;
- профессиональный рост;
- положительное отношение к нововведениям;
- честность;
- внимательное отношение к клиентам.

В конкуренции ценится не команда сама по себе, а те эффекты, которые она дает:

- повышается согласованность в действиях сотрудников всех уровней Компании. Все отделы уделяют внимание объединению усилий, составлению совместных планов. Сотрудники договариваются, вырабатывают правила внутреннего взаимодействия;

- растет индивидуальная и коллективная ответственность, и, как следствие, повышается управляемость компанией. Присутствует стопроцентная ответственность каждого участника за общий результат и персональная ответственность за выполнение своих функций. Ответственность появляется только в том случае, если есть заинтересованность. Среди сотрудников отмечается рост инициативы, желание внести свой вклад в сохранение имиджа своей компании;

- инициатива, поступающая от членов команды;
- высокая скорость внедрения и большая продуманность принимаемых решений;

- надежность (особенно в случае форс-мажорных ситуаций) при общем снижении затрат на выполнение контрольных функций;

- повышение результативности;
- снижение зависимости от отдельных сотрудников за счет взаимозаменяемости специалистов и дублирования компетенций. Подготовка преемников позволяет Компании исключить страх потери руководителей на любом из уровней;

- повышение самоорганизации;
- групповой контроль. Внутри команды отделов и подразделений действуют свои нормы и правила, которые по степени требовательности превосходят требования организации.

Итак, считаем, что соединение подчиненных в сплоченную команду, которая живет собственной деловой и эмоциональной жизнью в единой системе ценностей, с чувством общности и доверия, является одной из главных задач руководителя. При этом между ним и его командой возникают отношения взаимопонимания и взаимозависимости. Управление командой

предполагает меры по повышению у члена команды ощущения ценности своего участия в ней, поэтому важным аспектом работы команды является оценивание руководителем работы каждого ее члена.

Организация как субъект организационного поведения

Понятие "организация" несет в себе как бы два начала: упорядоченность как неотъемлемое свойство любой системы (организация как явление); динамизм - как процесс непрерывного развития и создания новых организационных форм (организация как процесс). Наряду с данными выше определениями организации есть еще и третье - организации как формы существования социальных и производственно- хозяйственных систем (организация как состояние системы). В данном случае под организацией понимается объединение людей и материально-вещественных элементов, предназначенное для реализации некоторой программы и функционирующее на основе определенных правил и процедур.

Таким образом, организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных рынком процедур и правил. В настоящее время следует учитывать специфику человеческих ресурсов:

- люди наделены интеллектом;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что приводит к увеличению их стоимости как ресурса;
- длительность трудовой жизни;
- стаж работы на одном предприятии;
- люди приходят в организацию осознанно и ожидают от нее предоставления возможностей реализовать свои цели;
- каждый человек уникален.

Организация как субъект организационного поведения задает рамки этого поведения с помощью корпоративной культуры.

Эффективная работа организации невозможна без включенности и сотрудничества персонала. Усилия менеджмента направлены на человеческие ресурсы, которые, в свою очередь, работают со всеми основными видами ресурсов, которыми располагает организация. Эффективная работа персонала создает основные результаты работы организации.

Уже в XXI в. произошел отказ от представлений о рабочей силе как "даровом богатстве", и была признана необходимость инвестиций, целевых долгосрочных капиталовложений в развитие человеческих ресурсов для процветания организации.

Современное представление состоит в том, что профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности работников обеспечивают организации, как и другие виды экономических ресурсов, прибыльность и конкурентные преимущества. Суть управления человеческим

фактором состоит в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство, которое необходимо грамотно размещать, развивать, мотивировать наряду со всеми иными ресурсами для достижения стратегических целей предприятия.

Инновационный потенциал менеджмента

Для повышения эффективности менеджмента в XXI в. любой менеджер должен обладать инновационным потенциалом.

Инновации (нововведения) - процесс внедрения какого-либо новшества в организации, связанного с определенными преобразованиями в работе, а также работа по достижению новых результатов, средств и способов их получения, по преодолению отсталых элементов традиционной деятельности.

Инновации предлагают, разрабатывают и внедряют люди. Какими бы потенциально эффективными не были нововведения их судьба в руках, разуме, чувствах человека. Именно человеческий фактор является одним из важнейших внутренних факторов внедрения инноваций на предприятии.

Инновационный потенциал менеджмента мера готовности выполнять задачи, обеспечив достижение поставленной цели, реализовать проекты или программы инновационных стратегических изменений организации (предприятия). Таким образом, это готовность к изменениям.

Идеальный менеджер инновационного бизнеса - это человек, который имеет инновационное мышление, устремлен в будущее, способен смотреть вперед и выдвигать оригинальные идеи; верит в то, что сегодняшняя иллюзия завтра может стать реальностью и заражает этой верой других; способен работать в команде и выстраивать отношения с сотрудниками на основе уважения и доверия; понимает тенденции развития бизнес-среды и механизмы функционирования рынка; владеет навыками в сфере управления проектами.

Для того чтобы нововведения не были неожиданностью для коллектива, следует предусмотреть заблаговременно мероприятия в специальных программах, направленных на то, чтобы заинтересовать людей новыми идеями. Исходя из практического опыта зарубежных специалистов в этой области, нужно пройти шесть этапов, чтобы заинтересовать персонал:

1. Выявить круг специалистов, которых может заинтересовать новая идея.

2. Предварительно поделиться новыми идеями со специалистами и посмотреть на их реакцию. По этой реакции можно убедиться в правильности выбора.

3. Для внедрения новшества необходимо найти правильный подход к каждому специалисту, который будет работать в выбранном направлении.

4. Убедить в целесообразности выбранного направления путем строгого логического обоснования, с указанием положительных и отрицательных последствий.

5. Побуждать интерес к своей идее не только среди тех, кто имеет право на ее решение, но и тех, кто будет затронут в этом процессе. Поддержка сотрудников очень полезна на случай саботажа новых идей даже на стадии внедрения.

6. Не следует выдвигать и внедрять новые идеи, не продумав все до мельчайших подробностей. Для этого необходимо набраться сил, выждать, проверить и привлечь как можно больше сторонников и только тогда можно надеяться на успех. Однако люди практически всегда оказывают сопротивление проводимым в организации нововведениям. Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. То есть внедрение инноваций зависит от умения руководителя преодолевать сопротивление персонала особыми приемами и методами. Для преодоления психологических барьеров в мировой управленческой практике выработаны следующие рекомендации:

1. Информационное обеспечение процесса внедрения новшества. Оно связано с открытым обсуждением сущности новшества, идей и мероприятий, что поможет работникам убедиться в необходимости перемен еще до того, как они будут проведены.

2. Привлечение работников к участию в осуществлении перемен. Как показывает опыт, эффективность внедрения инноваций в значительной мере зависит от степени вовлеченности персонала в инновационный процесс. При этом специалисты по менеджменту рекомендуют различные способы привлечения работников к управлению: собрания, семинары, целевые рабочие группы и т. д. Известно, что человек, принявший участие в выработке решения, психологически уже считает себя обязанным его выполнять.

3. Оказание помощи работникам в процессе освоения новшества. В этот период руководитель создает благоприятные условия для переквалификации, освоения новой профессии, изменяет режим работы и др. Он оказывает эмоциональную поддержку, создает положительный социально-психологический климат. Организации следует постоянно делать инвестиции в развитие кадрового потенциала, их обучение и повышение квалификации.

4. Использование власти доверия руководителя, которое надо заслужить своим поведением. Почти невозможно убедить работников, что какое-то преобразование принесет им пользу, если их прошлый опыт, касающийся изменений, показал, что это не так. Первостепенное значение в этом случае имеет репутация руководителя, его способность вселять в работников уверенность в эффективности преобразований в организации. Для этого руководитель должен быть лидером коллектива, ибо одной только власти бывает явно недостаточно для проведения какого-то преобразования.

5. Потенциально перспективных руководителей рекомендуется постоянно держать под контролем и своевременно выдвигать на должность. Такие сотрудники должны систематически получать подготовку путем ротации, т. е. смены должности внутри фирмы, а также посредством обучения менеджменту.

6. Кооптация - предоставление лицу, которое может оказать (или оказывает) сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений по введению новшества. Например, если какая-то группа сотрудников скептически настроена по отношению к грядущим новшествам, ее представителей целесообразно ввести в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и принимает окончательное решение по данному вопросу.

7. Желательно заранее определить состав возможных противников перемен, их мотивы и быть готовым нейтрализовать основные источники потенциального сопротивления путем уступок и материальных стимулов.

8. Переговоры. Они могут применяться в различных целях, как для достижения компромисса с оппонентами внедрения новшества, так и для получения согласия на внедрение с помощью материальных стимулов.

9. Маневрирование. Этот метод означает выборочное использование информации и организационных мероприятий для оказания желаемого воздействия на подчиненных с целью уменьшения их сопротивления переменам. Данный метод предусматривает гибкий подход к каждому работнику с учетом его интересов, индивидуальных качеств и специфики складывающейся ситуации (в том числе характера межличностных отношений его с товарищами по работе).

10. Принуждение. Это различного рода угрозы: лишить работы, служебного продвижения, повышения заработной платы, профессиональной квалификации и т. д. Как правило, этот метод применяется к работникам таких типов, как консерваторы и ретрограды.

Итак, как видим, большую роль в преодолении сопротивления персонала изменениям играет личность руководителя, стиль управления и правильное понимание им ситуации. Роль руководителя - помочь своим подчиненным в адаптации к новым условиям с минимальными моральными издержками и без негативных последствий для организации.

3. Лидерство и власть в менеджменте

Понятия "власть", "лидерство", "влияние"

Руководитель всегда воздействует на подчиненного через влияние.

Влияние - любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение других людей.

Между понятиями "власть", "влияние", "лидерство" существуют взаимосвязь и определенные различия.

Власть - это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли, принуждения). Власть определяется служебным положением, рабочим местом.

Вместе с тем власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она осуществляется не только тогда, когда применяется. Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для подчиненного, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это может быть возможность удовлетворения различных потребностей.

Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации.

Полномочия - реализация власти в действиях менеджера; ограниченное право использования ресурсов, действовать официальным путем в рамках делегирования. Предоставляются под должность и определяют ответственность лица за результаты деятельности.

В настоящее время происходит укрепление и расширение власти руководителя в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегируемые).

Лидерство:

- способность оказывать влияние на отдельные личности или группы людей, направляя их усилия на достижение конкретных целей;

- управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей;

- один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть группы объединяет, направляет действия всей группы.

Лидер - особый статус члена группы, характеризующийся отношениями доверия, признанием авторитета, высокого уровня квалификации, готовностью поддерживать во всех начинаниях, личными симпатиями, стремлением учиться и перенимать опыт. Лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Лидер - член группы, занимающий в ней ведущее положение.

Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае соединяются должность и лидерство. Если они не совпадают, возникает конфликтная ситуация.

В менеджменте различают формальных и неформальных лидеров:

- формальный официально назначенный руководитель;
- неформальный человек, обладающий высокими личными качествами и авторитетом в коллективе.

Лидер управляет примером, убеждением, воодушевлением. Лидерство преимущественно строится на отношениях "лидер последователи", а не "начальник - подчиненные". Проблемы лидерства являются важнейшими для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства позволяет оперативно решать сложные задачи в неожиданных ситуациях.

Роль лидера в управлении

Лидерство - это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. При этом его "выдвигают" другие люди, сам он может не прикладывать для этого никаких усилий. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

Однако лидерство очень сложная ноша. Обычно члены формальной или неформальной группы скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций. Отличия лидера от менеджера приведены в таблице.

Менеджер	Лидер
Администратор. Поручает. Работает по целям других. План — основа действий. Полагается на систему. Использует доводы. Контролирует. Поддерживает движение. Профессионален. Принимает решения. Делает дело правильно. Уважаем	Инноватор. Вдохновляет. Работает по своим целям. Видение — основа действий. Полагается на людей. Использует эмоции. Доверяет. Дает импульс движению. Энтузиаст. Превращает решения в реальность. Делает правильное дело. Обожаем

Формы власти

Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так, по классификации Д. Френча и Б. Рейвена она имеет пять основных форм.

1. Законная власть, основанная на убеждении, что руководитель имеет право приказывать, а долг подчиненного выполнять. Традиция учит его, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей. Руководитель имеет возможность поощрять и наказывать.

Законная власть действенна, когда подчиненный повинуетя руководителю потому, что тот стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Плюсы - поддержание стабильности в коллективе, недостатки - неспособность коллектива к нововведениям.

2. Власть, основанная на вознаграждении (обещании вознаграждения), оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого результата.

Подчиненный верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить его насущную потребность. Однако на практике есть множество ограничений. Плюсы - быстрота и эффективность воздействия, недостатки ограниченные

возможности, нужны ресурсы; часто бывает непросто определить, что же подчиненные сочтут за вознаграждение.

3. Власть, основанная на принуждении, в основе которой лежит страх наказания. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что это помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или может сделать какие-то другие неприятности. Плюсы быстрота воздействия, оперативность. Хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненных, оно производит нежелательные побочные эффекты - скованность, страх, месть и отчуждение. Минусы ответная отрицательная реакция, менее высокая производительность труда, более низкое качество продукции, неудовлетворенность сотрудников своей работой, большая текучесть кадров.

4. Экспертная власть, основанная на вере, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его потребности. Решение подчиняться является логичным и сознательным. Плюсы доверие между руководителем и подчиненным, минусы — ограниченность знаний, необходимость все время бороться за доверие подчиненных.

5. Эталонная власть, основанная на примере и харизме руководителя, на привлекательности личных качеств и способностей лидера, который заряжает энергией, имеет внушительную внешность, независимый характер, ораторские способности, особую манеру держаться. Характеристики влияющего настолько привлекательны, что исполнитель хочет быть таким же. Плюсы убедительность, наглядность, минусы - требует от руководителя самопожертвования.

В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он начальник.

Менеджеру, руководителю важно знать и учитывать наличие баланса власти. Не только руководитель имеет власть над подчиненным, но и подчиненные имеют власть над руководителем. Какую власть руководитель имеет над подчиненным, всем хорошо известно. Поэтому рассмотрим формы власти (влияния) подчиненного над руководителем:

- использование подчиненным через руководителя собранной информации против личного противника;
- сбор "компромата" на руководителя;
- использование личных связей с руководителем;
- ссылки подчиненного на объективные и субъективные трудности при невыполнении поставленной задачи;
- стремление подчиненного сократить дистанцию;
- смешение личных и деловых отношений;
- провоцирование руководителя на конфликт, частое вовлечение его в мелкие конфликты;
- стремление настроить коллектив против руководителя;
- подношение подарков, предложение услуг;
- выдвижение условий, апелляция к трудностям;

- обсуждение деятельности предыдущего руководителя в присутствии действующего начальника;

- напоминание о незаменимости своей персоны.

Таким образом, в настоящее время руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь на них влияние, т. е. умело побуждать исполнителя к активным действиям.

Влияние - понятие, сущность и виды

Влияние - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Влияние признает существование не только власти руководителя, но и подчиненного.

Различают две формы влияния руководителя, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству убеждение и участие. Руководитель в случае участия признает компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя.

Влияние через убеждение. Убеждение эффективная передача точки зрения руководителя. Оно лучше, чем принуждение, но сложнее. Включает в себя силу примера и власть эксперта. Плюсы не требует ресурсов, минусы медленное воздействие, неопределенность и одноразовое действие, требует много времени.

Способы убеждения:

- необходимо говорить с подчиненным на его уровне;
- определить потребности подчиненного;
- учитывать его интересы.

В последнем случае работник постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности.

Влияние через участие в управлении. Участие в управлении - это более высокий уровень влияния. Работники становятся соавторами управленческих решений. Возникает так называемый эффект самоэксплуатации. Работники, принимавшие участие в разработке решения, считают его своим и более добросовестно выполняют принятое решение. Учитывается компетентность подчиненных, их потребность в успехе. Плюсы: подчиненные берут на себя ответственность, недостатки участие в управлении ограничивается возможностями подчиненных. Некоторые исполнители не любят неясности, лучше всего работают и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации.

Кроме указанных форм влияния еще выделяются эмоциональные и косвенные средства влияния.

Эмоциональные средства влияния:

- Заражение основано на неосознанной передаче эмоционального состояния одного человека другому.

- Подражание - усвоение манеры поведения, поступков и даже способа мышления других лиц. Подражание может быть осознанным (заимствование

лучшего) и эмоциональным (под влиянием впечатлений, при слабой воле подчиненного и т. д.). Косвенные средства влияния:

Организационная культура - закрепление требующихся моделей производственного поведения.

- Социально-психологический климат (СПК) - преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностных ориентаций.

Предназначение косвенных методов состоит в том, чтобы ненасильственно, незаметно побудить сотрудников работать так, как требуется для успешного развития фирмы.

Теории лидерства

Систематическое изучение проблемы лидерства было предпринято с начала 1930-х гг., когда выяснилось, что должность не делает людей лидерами (но эффективные лидеры умело используют ее возможности).

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас Мак-Грегор. Его труды по практическому управлению содержат первые утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Это означает, что подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и по возможности выполнять возложенные на него задачи.

В настоящее время в менеджменте различают следующие подходы к изучению лидерства:

- с позиции личностных качеств (теория великого человека, согласно ей выбирают образец для подражания);
- поведенческий подход (позволяет наиболее правильно определять стиль поведения, так как не существует единого мнения относительно личных качеств);
- ситуационный (обуславливает необходимость использования различных стилей в зависимости от конкретных ситуаций, в которых действует лидер);
- современные теории лидерства.

Ранние концепции лидерства (личностные и поведенческие) обращали внимание только на личные качества лидера и образцы его поведения. Ситуационные факторы при этом не учитывались. Современные концепции основаны на ситуационном лидерстве.

Сторонники теории "великого человека" считали, что успешный менеджер должен обладать следующими качествами:

- физические данные (энергия, внешность представительная, рост, скорее всего, высокий);
- качества личности (активность, адаптивность, агрессивность, энтузиазм и самоуверенность);

- качества, связанные с работой (знание дела, стремление к достижениям, упорство и инициативность);
- специальные характеристики (готовность к сотрудничеству, административные способности, коммуникабельность).

Поведенческий подход. Отказавшись от исследований черт личности, ученые в области теории организации и управления обратились к наблюдениям за тем, что делают руководители, а не какими чертами они обладают, т. е. за поведением руководителя. В данном подходе было предложено подразделение по стилям руководства.

Стиль - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень делегируемых полномочий, используемые формы власти, забота о человеке и о выполнении задачи все это отражает стиль руководства.

Существует несколько классификаций стилей руководства, но наиболее распространенная предложена Куртом Левиным. Согласно ей, выделяются авторитарный (авторитарный), демократический и либеральный стили, различающиеся по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства и участия его и руководимых им работников в принятии решений. Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин.

Стили, базирующиеся на использовании власти: авторитарный, демократический, либеральный. В основе этой классификации лежит отношение между руководителем и подчиненным (таблица).

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации
	Личное установление целей и выбор средств их достижения	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций сверху или мнения группы	На основе указаний сверху
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощивание

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных сотрудников, рассматривая их как конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в развитии карьеры	По ситуации
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению с подчиненными	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Авторитарный руководитель сам принимает решение и навязывает его подчиненным. Авторитарный руководитель, как правило, убежден в безусловном превосходстве своих компетенций, опыта, способностей достигать желаемых целей по сравнению с подчиненными. Отсюда стремление решать все проблемы по своему усмотрению, внешне проявляющееся в приказном тоне, жесткости в общении. Личностные проблемы работников его мало интересуют.

Авторитарный руководитель считает, что люди не любят трудиться, избегают ответственности, их к этому надо принуждать. Этот стиль часто используется в настоящее время в российских компаниях, так как командовать легче, чем убеждать. Однако происходит существенная недооценка уровня подчиненных. Применяемый руководителем авторитарный стиль оказывает разрушительное действие, приводит к стрессу у сотрудников, не способствует творчеству.

Демократический стиль управления, как показывают различные исследования, имеет больше преимуществ, нежели авторитарный. Практически во всех случаях коллектив организации наиболее удовлетворен демократическим стилем руководства, т. е. таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы. Демократичный руководитель считает, что люди заинтересованы в труде, имеют потребность в самовыражении. Вознаграждение действует лучше, чем принуждение.

Либеральный стиль: подчиненным предоставляется полная свобода в принятии решений. Руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствует низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры. Вместе с тем более поздние исследования не полностью подтвердили его выводы.

Рекомендации по использованию стиля:

авторитарный:

- при низком уровне развития подчиненных;
- при высоком уровне квалификации руководителя;
- если в организации осуществляются более простые виды деятельности, ориентированные на количественные результаты;
- демократический:
- при достаточно высоком уровне зрелости подчиненных;

- в условиях стабильной экономики;
- для руководства коллективами, осуществляющими сложные виды деятельности, где на первое место выступает качество;
 - либеральный:
 - при высоком уровне зрелости подчиненных, который может превосходить уровень зрелости руководителя.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку с различными возможными комбинациями.

4. Конфликты и стресс в менеджменте

Понятие и классификация конфликтов

Социологами установлено, что до 1500 конфликтов должен перенести в обычной жизни менеджер, прежде чем научиться правильно их разрешать. Для этого необходимо знать, что такое конфликт, стили поведения в конфликтах и правила поведения в конфликтной ситуации.

Конфликт – это:

- столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений людей, серьезное разногласие субъектов взаимодействия;
- противоречие между двумя и более сторонами, когда каждая сторона делает так, чтобы были приняты ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое;
- открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Формула конфликта:

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ,

Конфликтная ситуация - период скрытого нарастания противоречий, накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.

Инцидент - стечение обстоятельств, явившихся поводом для конфликта, активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Разрешить конфликт - значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. На практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента. Например, руководитель вызывает к себе двух конфликтующих сотрудников, пытается выяснить, что между ними произошло, затем заставляет их извиниться друг перед другом. Заканчивается такой разговор обычно фразой: "Ну, вот и хорошо, инцидент исчерпан". Действительно инцидент исчерпан, но конфликт остается внутри, так как не разрешены противоречия между конфликтующими. Это всего лишь поверхностное решение конфликта.

Типы конфликтов:

- между фирмой и правительственными органами, между фирмами;
- деловые и личностные;
- конструктивные и деструктивные;
- внутриличностный, межличностный, личность группа, межгрупповой;
- кратковременные и затяжные;
- случайные и неслучайные.

Два подхода к конфликтам

Школа научного управления (Тейлор) считала конфликты нежелательным явлением, так как они разрушают ресурсы, прежде всего человеческие. Все конфликты относились к дисфункциональным (конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами).

Согласно современному подходу конфликты могут быть желательными, поскольку позволяют выявлять альтернативы и находить наилучшие решения. Таким образом, конфликты могут быть функциональными.

Рассмотрим позитивные и негативные стороны конфликтов более подробно:

Позитивные стороны:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним недругом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонентов;
- возможность обнаружения реальных недостатков в производственных и личных отношениях.

Негативные стороны:

- большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
- сложное восстановление деловых отношений (шлейф конфликта).

Причины конструктивных конфликтов могут быть различными, например, недовольство работника оплатой труда, неблагоприятные условия труда, несоответствие прав и обязанностей, неритмичность работы, необеспеченность ресурсами, отсутствие четких распределений заданий,

низкий уровень исполнительской дисциплины. Причинами деструктивных конфликтов являются, как правило, нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка подчиненных.

У конфликтов почти всегда не одна причина, поэтому следует искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы.

Причинами конфликта могут стать распределение властных полномочий в управленческой команде, ограниченность ресурсов, которых всегда не хватает, различия в целях отдельных подразделений организации и их противоречивость (например, снабженцы и финансисты, производственники и маркетологи), взаимозависимость заданий, плохая коммуникация, психологическая несовместимость сотрудников (так, холерик и меланхолик часто не понимают и травмируют друг друга), различия в манере поведения и жизненном опыте, в оценке ситуации и мнениях.

Часто причиной конфликта является сам руководитель, его несдержанное поведение и лихорадочная манера действовать. Одно распоряжение следует за другим, причем часто одно исключает другое или по крайней мере создается такое впечатление. В стрессовом состоянии он становится несправедливым, говорит громче, не допускает возражений.

Для грамотного управления конфликтом нужно знать, как он происходит. Как видно из рисунка, модель конфликта включает в себя несколько этапов. Причем не всегда конфликтная ситуация перерастает в конфликт, во много это зависит от реакции одной из участвующих сторон.

Модель конфликта



Руководитель должен уметь предупреждать появление конфликтов в коллективе. В этом ему могут помочь профилактические меры:

1. Постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства и бытовых условий работников.

2. Строгое следование не только букве, но и духу трудового законодательства.

3. Соблюдение служебной этики.

4. Учет ожиданий подчиненных.

Стадии управления конфликтами

Если конфликт произошел, то им можно и нужно управлять.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

Для успешного разрешения конфликта менеджеру следует учитывать основные стадии его регулирования:

а) определение сущности проблемы. При этом оцениваются свои действия и действия оппонента, выявляются вопросы, по которым имеются разногласия, и вопросы, по которым можно достичь взаимопонимания. Выясняются интересы и цели участников конфликта;

б) определение основной причины конфликта, отделение его причин от повода;

в) анализ предшествующих взаимоотношений участников, установление сферы действия конфликта;

г) поиск возможных путей разрешения конфликта. На этой стадии особенно важны гибкость и способность к компромиссу всех участников конфликта;

д) принятие совместного решения о выходе из конфликта;

е) реализация совместно намеченного способа разрешения конфликта;

ж) оценка эффективности усилий, предпринимаемых для разрешения конфликта.

Выделяют четыре стадии конфликтов:

- зарождение;

- формирование;

- зрелость;

- завершающая стадия (разрешение или урегулирование).

На стадии зарождения конфликта выявляются препятствия для осуществления интересов одной или обеих сторон. Эти препятствия могут быть связаны с объективной ситуацией или с субъективными качествами.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт, как правило, после какого-то события, которое можно назвать инцидентом. Замечено, что инцидент и конфликтная ситуация часто не зависят друг от друга, действуют автономно. Инцидент возникает обычно совершенно случайно, но это событие инициирует конфликт лишь при наличии напряженной ситуации и может пройти бесследно, если такая ситуация отсутствует. Однако нередко инцидент провоцируется одной из сторон для обострения конфликтной ситуации в целях

скорейшего достижения желаемого результата. Стадия зарождения конфликта продолжается до тех пор, пока одна из сторон не перейдет к действиям. Как правило, первое действие - это предъявление требований противоположной стороне. Ответ другой стороны означает переход конфликта на следующую стадию.

На стадии формирования окончательно определяются интересы и позиции сторон, которые могут претерпеть последующие изменения в зависимости от ситуации. Широко распространенное средство ведения борьбы в конфликте угрозы. Угроза - это выраженное в какой-либо форме намерение стороны нанести ущерб другой стороне. Но угроза - это не просто высказанное намерение. Это прежде всего способ принудить другую сторону к желательному поведению. Расчет строится на том, что противник в ответ на угрозу уклонится или уступит в конфликте, выбрав для себя из двух зол меньшее. Использование угроз, особенно взаимных, выводит конфликт на более острую и интенсивную стадию.

На стадии зрелости происходит интенсификация действий сторон, повышается уровень напряженности. Конфронтация сторон принимает форму открытых столкновений. После достижения пика эскалация действий чаще всего прекращается. Напряженность некоторое время еще сохраняется, однако реализация достигнутых договоренностей постепенно приводит к изменению позиций конфликтующих сторон, и конфликт переходит в завершающую стадию.

Завершающая стадия. Начинается с первых реакций сторон на реализуемые решения по урегулированию конфликта. Завершение конфликта включает в себя его разрешение, а также послеконфликтный период.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить фазу конфликта и "войти" в конфликт на начальной стадии (таблица).

Вероятность успешного разрешения конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения, %
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	92
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5
Фаза спада	-	Около 20
Вторичный рост	Привлечение новых способов и сил для конфликта	7
Вторичный пик	-	5

Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема на 46 %; а на стадии пика, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или

разрешаются весьма редко. Когда силы отданы борьбе (стадия "пик"), наступает спад. Если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

При том что могут быть и функциональные конфликты, участие в них всегда приводит к потерям времени и производительности труда. Особенно опасны затяжные, длящиеся месяцами, а иногда и годами конфликты.

Методы разрешения конфликтов

Методы разрешения конфликтов можно разделить на четыре группы:

1. Административные:

- рассмотрение конфликта на собрании трудового коллектива и последующее принятие решения, обязательного для всех его участников;
- "механическое уничтожение" конфликта, связанное с увольнением из организации или переводом на другую работу, в другой первичный трудовой коллектив одного из конфликтующих. Но это крайняя мера, равносильная хирургическому вмешательству при запущенной болезни. Этот способ обычно применяется по отношению к лидеру конфликтующей группы при межгрупповом конфликте.

2. Педагогические:

- убеждение;
- взаимное примирение сторон;
- признание вины одним из участников; "дать человеку возможность высказаться";
- посредничество третьего лица;
- увеличение дистанции между участниками;
- нормативный метод. В коллективе внедряются определенные социальные нормы, которые могут погасить конфликт (положительные нормы поведения);
- "разделяй и властвуй". Образование подгрупп в конфликтующей группе в случае межгруппового конфликта. Для каждой конфликтующей подгруппы стараются изменить цель и по возможности отделить их друг от друга. Дробно, постепенно воздействуя на группу, находят нужные "подкрепители" и стараются закрепить правильное поведение;
- метод "козла отпущения". Важно найти объект, на который можно было бы перенести всю энергию конфликтующих;
- выбор наименьшего из двух зол осуществляется в том случае, если все возможные варианты выхода из конфликтной ситуации являются неблагоприятными.

3. Структурные — разъяснение требований к работе, установление иерархии полномочий, использование специальных координационных и интеграционных механизмов для конфликтующих сторон, установление комплексных целей, объединяющих конфликтующие стороны, использование

системы вознаграждения (нельзя поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц).

Структурные методы разрешения конфликтов используются для разрешения организационных конфликтов. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В эту группу входят методы связанные:

- с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т. п.);
- "разведением" частей организации - участников конфликта ("разведение" их по ресурсам, целям, средствам и т. п. или снижением их взаимозависимости);
- введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т. п.);
- слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

4. Межличностные стили разрешения конфликтов.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

- 1) соперничество;
- 2) сотрудничество;
- 3) компромисс;
- 4) избегание;
- 5) приспособление.

Соперничество - стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому, т. е. мне все, а другому ничего, подавление конфликта силой, подавление инициативы, учет только своей точки зрения.

Сотрудничество - готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, создание участниками альтернативы, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. Возможно решение проблемы путем переговоров, в том числе использование посредника, которому доверяют обе стороны.

Компромисс, т. е. взаимные уступки, частичное достижение целей оппонентов ради условного равенства. Не рекомендуется использовать на ранних стадиях конфликта, возникшего по важному поводу, так как это может помешать правильно диагностировать проблему и сократит время поиска альтернатив.

Избегание. Эта стратегия заключается в уклонении от конфликта или в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем.

Приспособление - тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами. Руководитель в данном случае старается избежать конфликта, апеллируя к потребности в солидарности.

Кроме перечисленных стилей, предложенных К. Томасом, можно учитывать и пять стилей, описанных Р. Блейком и Дж. Мутон. Они имеют похожие с вышеописанной концепцией названия: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Так, например, по мнению авторов, способность к компромиссу особенно ценна в управленческих ситуациях, поскольку позволяет свести к минимуму недоброжелательность и разрешить конфликт, быстро удовлетворив обе стороны. Сглаживание характеризуется позицией, что все члены коллектива одна команда и не нужно раскачивать лодку. Блейк и Мутон отмечают: "Можно погасить конфликт, повторяя: "Но ведь это не важно. Подумайте обо всем хорошем, что сегодня произошло". В итоге наступит мир и гармония, но проблема останется. Люди не имеют возможности проявлять эмоции, но они прорастают и накапливаются. Общее беспокойство становится все очевиднее, и, вернее всего, взрыв в конечном счете неизбежен.

Природа, виды и причины стрессов. Методы управления стрессом

В настоящее время большинство работающих людей, особенно тех, кто работает в бизнесе, подвержены стрессу. Мало того, что менеджер сам может находиться в состоянии стресса, он еще и непосредственно влияет на эмоциональное состояние своих подчиненных, поэтому может оказаться источником стресса для них. Стресс (давление, напряжение):

- чрезмерное психологическое и физиологическое напряжение;
- постоянная и естественная реакция организма и психики человека на проблемную ситуацию в виде перегруппировки физических и нравственных сил;
- состояние индивида в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях.

Организму вреден не сам по себе стресс, а его чрезмерная интенсивность. Автор теории стресса канадский физиолог и врач Ганс Селье назвал стресс универсальным феноменом жизни, своего рода спасительной реакцией, подающей сигнал "тревоги", когда организму нужно в доли секунды мобилизовать физические силы на отражение опасности.

Частота возникновения стрессовых ситуаций в деятельности менеджера составляет 6-7 баллов по 10-балльной шкале.

Стресс может проявляться через физиологические признаки: боль в сердце, в спине, мигрень. К психологическим признакам стресса можно отнести раздражительность, потерю аппетита, депрессию, пониженный интерес к межличностным отношениям, затухание жизненного тонуса.

По мнению специалистов, лишь 7% причин стресса связаны с серьезными заболеваниями человека, 22% - с психологическими проблемами и 61% с работой, семьей и финансовыми трудностями.

В рамках изучаемой дисциплины рассмотрим в основном профессиональные стрессы. Принято различать три группы профессиональных стрессов:

1. Рабочий стресс, который возникает по причинам, связанным с условиями труда и организацией рабочего места. Перечислим основные причины:

- несоответствующий нормам микроклимат рабочего помещения;
- неудобный график работы, сверхурочные;
- однообразная работа;
- недостаточная загруженность работника;
- безопасность труда;
- неправильная организация индивидуального рабочего места.

2. Производственный стресс, связанный с профессией, родом или видом деятельности. Основные причины:

- понимание целей деятельности (их ясность, противоречивость, реальность);
- ролевой статус (конфликт ролей и ролевая неопределенность);
- психологический климат в коллективе (межличностные конфликты, взаимоотношения с коллегами, клиентами);
- социальная ответственность;
- Профессиональный опыт, уровень знаний;
- возможность проявления творческих способностей.

3. Организационный стресс, который возникает вследствие негативного влияния на работника особенностей организации. Причины:

- организационные изменения (проводимые или планируемые);
- стиль управления руководителя организации;
- кадровая политика;
- продвижение по службе (слишком быстрое или слишком медленное);
- специализация и разделение труда (необходимость работы в группе или индивидуально);
- нарушение субординации, неправильное построение иерархии должностей;
- неотлаженность информационных потоков.

Поведение в условиях стресса может диаметрально различаться: люди впадают в ступор полную степень заторможенности или проявляют повышенную активность. Реакция на стресс во многих случаях заставляет работать эффективнее, предпринимать большие усилия, направленные на достижение цели.

Работа руководителя, его подчиненных в стрессовых ситуациях, в том числе из-за дефицита времени, может привести к неправильному выполнению обязанностей. Именно поэтому к личностно-деловым компетенциям руководителя относится стрессоустойчивость.

Стрессоустойчивость определяется в данном случае как способность сохранять высокое качество работы, несмотря на недостаток времени и изменяющиеся обстоятельства, способность преодолевать неудачи и сопротивление. А уровень мастерства по стрессоустойчивости означает умение мобилизоваться в стрессовой ситуации, быть более эффективным и производительным.

Стрессоустойчивость - способность менеджера сознательно противостоять длительному стрессу и дистрессу. Известно, что при длительном пребывании в состоянии стресса создается серьезная опасность для психического состояния менеджера и даже для его здоровья.

Если менеджер обладает стрессоустойчивостью, то он не просто демонстрирует свою высокую работоспособность, являясь примером для других работников, но и поддерживает других в стрессовых ситуациях. Кроме того, так как руководитель сам часто становится причиной стресса у сотрудников, он может, изменив свое поведение, не создавать стресса у работников.