ПЕРСОНАЛ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебные вопросы

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- 2. Управление человеком и управление группой
- 3. Руководство: власть и партнерство
- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 5. Конфликтность в менеджменте

- Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство.
- Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные.
- Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться.

- Люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении.
- Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело.
- Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

- Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера.
- В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе.
- Он является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него исключительно большое влияние: либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя способности и желания работать производительно, с полной отдачей.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Организация **ожидает** от человека, что он будет выполнять **определенную роль**.
- Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации.
- Одним из важнейших условий этого является **правильное построение роли** и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении **содержания**, **сущности и роста данной роли** в системе организации.

- У социальной роли можно выделить 3 стороны:
 - 1. Система социальных ожиданий форм поведения человека в соответствие с его статусом (положением в обществе).
 - 2. Система ожиданий человека от самого себя.
 - 3. Открытое наблюдаемое поведение.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Петровский А. В. выделяет следующие этапы развития трудового коллектива:
 - 1. Диффузная группа (группа людей, не имеющих общей цели и деятельности).
 - 2. Группа-ассоциация (есть общая цель, официальная структура, но нет совместной деятельности).
 - 3. Группа-кооперация (формируется общая деятельность).
 - 4. Группа-автономия (развита групповая сплоченность, эффективная общая деятельность).
 - 5. **Трудовой коллектив** (организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью).

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ.
- Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа:
- Что у меня хорошо получается?
- В чем мои сильные стороны?
- Чего мне как лидеру не хватает?
- Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться.
- Известно также, что лидерами становятся не сразу.
- Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации.
- Следует отметить, что лидерство это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать.
- Власть и влияние являются главными в работе лидера.
- Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они.
- Когда лидер пользуется властью примера, то она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями.
- Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации.
- Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые на низовом уровне информационные потоки.

- Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи.
- Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.
- Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации.
- Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

2. Управление человеком и управление группой

- Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними.
- Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует.
- При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека.
- А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

- 2. Управление человеком и управление группой
- Характерными особенностями группы являются следующие.
- Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы.
- Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер **непосредственных контактов**, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п.
- В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается **неформальное распределение ролей**, обычно признаваемое группой.

- 2. Управление человеком и управление группой
- Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием.
- Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно **создаются возможности** для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

- 2. Управление человеком и управление группой
- Существует два типа групп: формальные и неформальные.
- Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.
- Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации.
- Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

- 2. Управление человеком и управление группой
- **Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

- 2. Управление человеком и управление группой
- Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство.
- В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

- 2. Управление человеком и управление группой
- Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.
- Лидерство это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

2. Управление человеком и управление группой

• Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи, в наименее благоприятных условиях.

- Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других.
- Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.
- В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью.
- Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

- Власть − это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости.
- Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.
- Обладание властью это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

- Формы власти можно классифицировать:
- 1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;
- 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;
- 3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;
- 4) эталонная власть власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;
- 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя - подчиняться.

- 3. Руководство: власть и партнерство
- Существует много способов управленческого влияния —
- воздействие через общественные нормы, принципы и мораль данной организации, и прямые приказы, поручения, и, наконец, негласный контроль, манипулирование, закулисная игра и т. д.

- Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.
- Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.
- В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией.
- Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.
- Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

- Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками.
- Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных.
- Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.
- Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

- 3. Руководство: власть и партнерство
- Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности.
- Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

- 3. Руководство: власть и партнерство
- Делегирование передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий.
- Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

• Достоинства делегирования:

- освобождение времени менеджера;
- возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями);
- возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных;
- мотивация тех, кому осуществляется делегирование;
- средство развития искусств и навыков сотрудников;
- работа с кадровым резервом.

Недостатки делегирования:

- организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера;
- имеется определенный риск;
- в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

• Действия при делегировании:

- 1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
- 2. Определить активности, подлежащие делегированию.
- 3. Оценить выгоды делегирования.
- 4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
- 5. Обсудить передаваемые виды активности.
- 6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
- 7. Определить уровни ответственности при делегировании.
- 8. Обзор и оценка результатов делегирования.

- 3. Руководство: власть и партнерство
- Что надо и чего не надо делать для успешного делегирования.
- Надо:
- планировать делегирование;
- обсуждать планируемое делегирование с соответствующими личностями;
- обязательно давать тем, кому делегированы полномочия, закончить эффективно выполняемую работу.

- 3. Руководство: власть и партнерство
- Не надо:
- оставлять людей в состоянии сомнения;
- включаться, диктовать ход работы, которая уже выполняется в порядке делегирования;
- делегировать все виды активности одним и тем же сотрудникам;
- применять методы кредитования при делегировании («потом посмотрим»).

- Стиль управления типичная манера и способ поведения менеджера.
- Существует несколько классификаций стилей менеджмента.
- Стили могут классифицироваться по следующим критериям

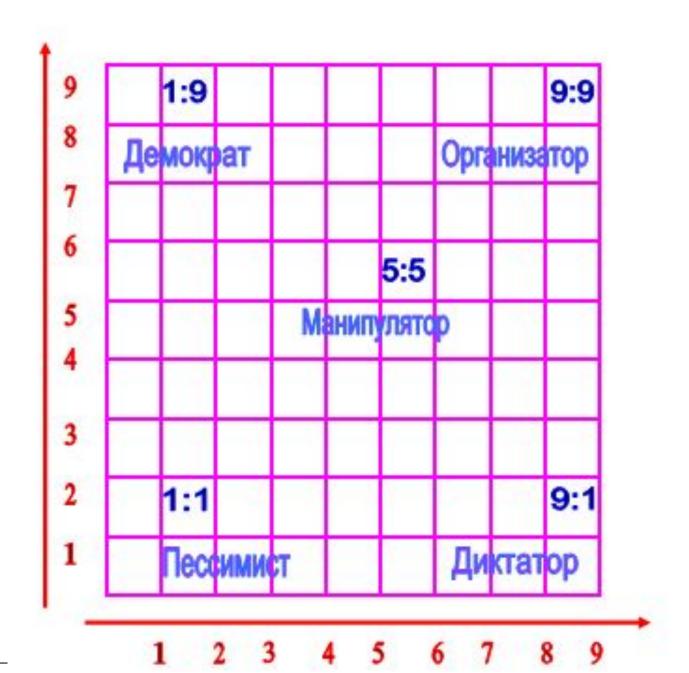
- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 1. Критерий участия исполнителей в управлении:
 - **авторитарный** (единолично менеджер решает и приказывает сотрудники исполняют);
 - **сопричастный** (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
 - **автономный** (менеджер играет сдерживающую роль сотрудники решают сами, обычно большинством).

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 2. Классификация стилей управления
 по преимущественному критерию функций
 управления:
 - управление через инновацию (разработка инновации как руководящее задание);
 - управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 3. Критерий преимущественной ориентации:
 - **слабое управление** нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента, полезная отдача мала;
 - управление по задачам с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;
 - **клубное управление** господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;
 - управление по среднему пути достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;
 - сильное управление идеальный стиль.

- На рисунке представлена модель Блейка Моутона, включающая 5 основных стилей руководства.
- Вертикальная ось этой схемы ранжирует "заботу о человеке" по шкале от 1 до 9.
- Горизонтальная ось ранжирует "заботу о производстве" также по шкале от 1 до 9.
- Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т.е. 81 вариант стиля управления.
- Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.





- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 1.1. нищета управления (примитивное руководство). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 1.9. клубное управление (социальное руководство). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
- Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 9.1. авторитет подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
- Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

- 5.5. организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.
- Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

- 9.9. команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.
- Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

- Блэйк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства оптимальным стилем было поведение руководителя в позиции 9.9.
- По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.
- Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- Успех стиля управления можно оценивать по критериям:
 - воздействия на прибыль и издержки;
 - реализации задач при разработке продукции;
 - реализации задач организации;
 - реализации задач в управлении персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций.
- При этом следует учитывать:
 - личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
 - зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- Поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.
- Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами.
- Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т. е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств.
- Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

- Работающие в организациях люди различны между собой.
- Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются.
- **Различие в восприятии** часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом.
- Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

• Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

- То есть конфликт это отсутствие согласия между двумя или более сторонами.
- Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.
- Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

- С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется **три типа конфликтов**.
- Первый это конфликт целей.
- В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
- Существует много методов разрешения таких конфликтов.

- Второй это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.
- Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

- И, наконец, третий это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.
- Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.
- Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

- Можно выделить пять уровней конфликтов в организации:
- **внутри личности** (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке),
- между личностями (на профессиональнопроизводственной, социальной и эмоциональной почве),
- внутри группы,
- между группами,
- внутри организации.

- Эти уровни тесно связаны между собой.
- Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

- Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.
- Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

- Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:
 - 1) уход от взаимодействия;
 - 2) сглаживание;
 - 3) борьба;
 - 4) сотрудничество и решение проблемы;
 - 5) поиск компромисса.

- Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации.
- Эти методы связаны с использованием **изменений в структуре организации** для разрешения конфликтов, получивших развитие.
- Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

- В группу этих методов входят:
- методы, связанные с использованием
 руководителем своего положения в организации
 (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- — методы, связанные с «разведением» частей организации участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- — методы, связанные **с введением специального интеграционного механизма** для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

методы, связанные со 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).

- Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют функциональными.
- Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее.
- Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д.
- Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

- Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер.
- Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.