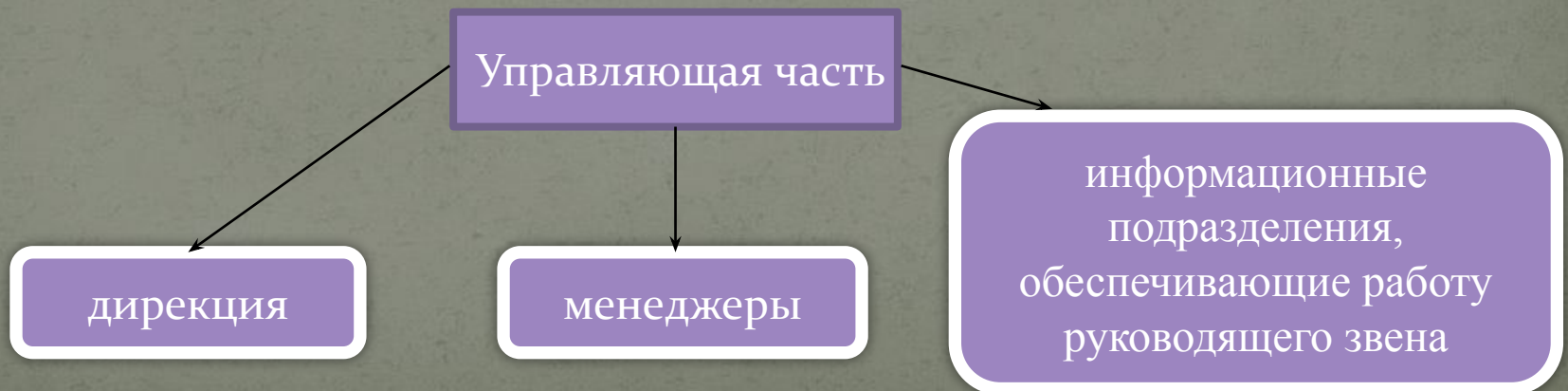


Управление организацией.
Дифференциация и
интеграция членов
трудового коллектива

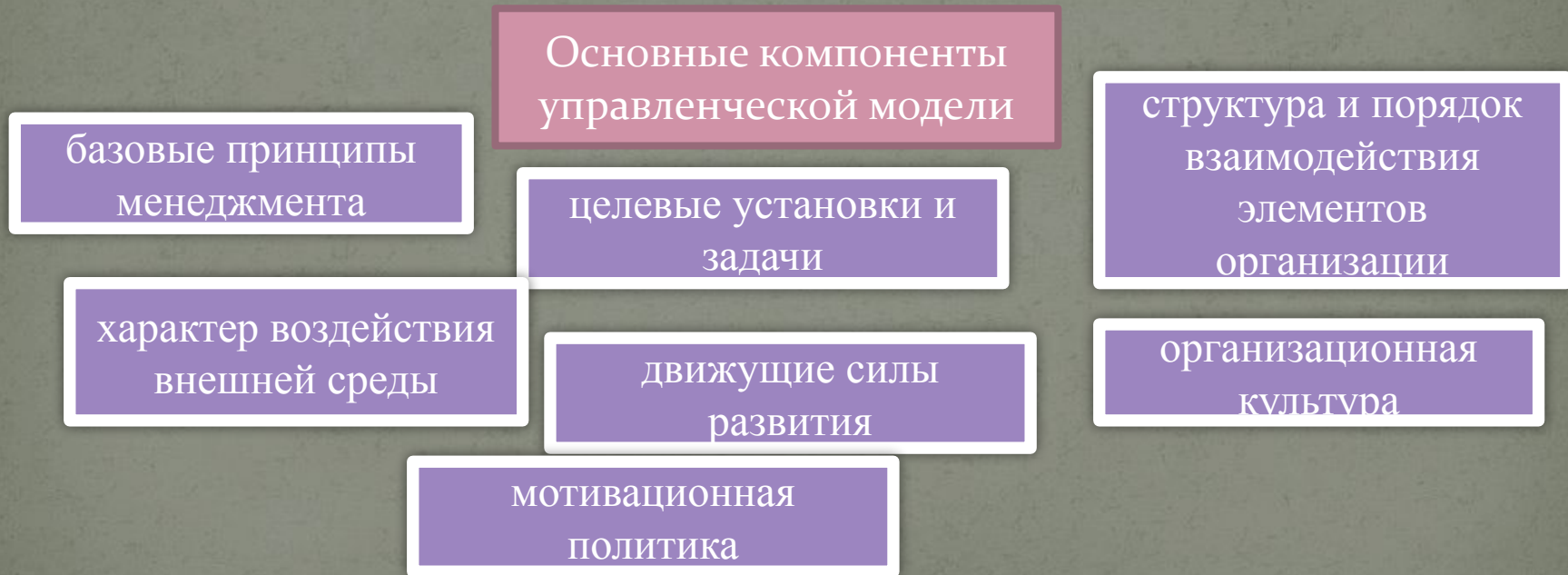
Определение управления организацией

- Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.
- Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают, в конечном счете, осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.



Модель управление организацией

- Модель *управления* организацией - теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она влияет на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла достичь поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.



Методы управления организацией

- Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Административные методы

эти методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Различают пять основных способов административного воздействия:

- организационные воздействия;
- распорядительные воздействия;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Экономические методы

Эти методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников;

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Методы управления организацией

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: **социологические методы**, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); **психологические методы**, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Организационная структура управления организацией

Основные элементы

*Звенья управления
Уровни управления
Связи управления
Масштаб управляемости*

Основные типы

- *Линейная организационная структура*
- *Функциональная организационная структура*
- *Линейно-функциональная организационная структура*
- *Линейно-штабная организационная структура*
- *Дивизиональная организационная структура*
- *Матричная организационная структура*

Роль руководителя в управлении организацией

1. Цивилизованный человек

Руководитель в различных ситуациях должен всегда вести себя подобающе и проявлять уважение к сотруднику в частности и к коллективу в общем

2. Эффективный персонал

Данная роль подразумевает максимальное достижение положительных результатов в работе, путем активного использования своих знаний и способностей

3. Командный урок

Привлечение людей с учетом их мотивации и квалификации, распределение обязанностей, умение правильно делегировать полномочия

4. Менеджер

Умение организовать сотрудников, правильно поставить цели и следить за их своевременным достижением

5. Предприниматель

Руководитель, последовательными действиями должен добиваться продвижения компании по намеченному пути и формулировать видение будущего

6. Хозяин

Умение добиваться долгосрочных результатов с помощью твердой профессиональной воли и сочетания выдающихся личных качеств

Модели руководства

1. Гарцбургская модель

- По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через "руководство в единстве с сотрудниками". Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель руководства призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям. По замыслу Хёна, с ее помощью можно из сотрудников как простых исполнителей приказов сформировать мыслящие и действующие предпринимательски личности.
- Согласно гарцбургской модели руководства, каждому сотруднику необходимо дать конкретные задания и предоставить свою область деятельности.

2. Модель Херси-Бланшара

- Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию руководства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили руководства зависят от "зрелости" исполнителей.
- Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости является постоянным качеством не лица или группы, а скорее конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень "зрелости". Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.
- Второй стиль - "продавать" - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости.
- Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания.
- Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования.

3. Модель Врума-Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятия решений руководителем Врума - Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений, затем идет консультативный и, наконец, завершается полным участием. Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Модели руководства

● 4. Модель Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. **Отношения между руководителем и членами коллектива** подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. **Структура задачи** подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. **Должностные полномочия** - это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

● 5. Модель Митчела-Хауса

Еще одна ситуационная модель руководства была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием "путь - цель" также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации.

Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Стили руководства

Авторитарный стиль

- командные методы управления,
- чрезмерная централизация власти,
- стремление к единоличному принятию решений,
- подавление инициативы подчиненных,
- жестокий контроль их действий,
- выдача исполнителям минимальной информации.

Демократический стиль

- коллегиальность в подготовке и принятии решений;
- делегирование полномочий;
- стимулирование инициативы;
- полное информирование и широкая гласность;
- терпимость к критике;
- доброжелательность,
- вежливость и тактичность в общении.

Либеральный стиль

- предполагает минимальное участие руководителя в управлении.
- руководитель-либерал выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с вышестоящим руководством или другими структурами.

Дифференциация в трудовом коллективе.

Дифференциация-процесс выделения частей из одного целого

Основные системы внутренней дифференциации группы:

социометрические

референтометрические

предпочтения и выборы

социометрические

можно выяснить количественную меру предпочтения, безразличия или неприятия, которую обнаруживают члены трудового коллектива в процессе взаимодействия друг с другом

может быть достаточно четко выявлена картина эмоционального стремления внутри трудового коллектива, для обнаружения которой путем наблюдений потребовалось бы длительное время.

социометрический анализ не продвигает к пониманию того, почему в одних коллективах индивид оказывается противопоставленным группе, а в других этих разрывов в коммуникативной сети не обнаруживается.

Вывод:

систему связей, констатируемую с помощью социометрической техники, нельзя считать неизменной. Сегодняшняя «звезда» завтра может остаться в изоляции.

референтометрические

Человек ориентируется на оценку своих поступков, своих личностных качеств, важных обстоятельств деятельности, предмета личных интересов и т. д. со стороны его референтной группы (трудового коллектива).

Референтность обнаруживается в ситуации, когда определяется отношение работника к значимым для него объектам (целям и задачам деятельности, а также объективным трудностям их осуществления, конфликтным ситуациям, личным качествам участников совместной деятельности, в том числе и его самого и т. д.)

Референтность лежит в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредствуемой ценностями, принятыми в данном трудовом коллективе

У каждого человека есть своя *референтная группа*, с требованиями которой он считается, на мнение которой он ориентируется. Как правило, это не одна группа, а их совокупность. Пример: у одного школьника такой референтной группой может оказаться семья и вместе с тем компания ребят со двора, гимнастическая секция в, а также товарищ отца, а у другого референтная группа — это его класс, учителя и два приятеля.

Хорошо, если требования, ожидания, интересы, идеалы и прочие ценности всех референтных для работника групп более или менее совпадают или оказываются близкими и, что особенно важно, связаны с общественно значимыми целями и идеалами

Социометрический статус личности определяется числом полученных им в группе выборов

Кто выбирает	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1. Андреева	■	⊕				+			⊕		
2. Беликова	⊕	■		⊕						+	
3. Величко	+		■	+			+				
4. Волкова		⊕		■	⊕			⊕			
5. <u>Донцова</u>	+			⊕	■					+	
6. Крылова			+		+	■			+		
7. Антонов		+			+	+	■				
8. Белов			+	⊕				■	+	⊕	
9. Молчанов	⊕								■	⊕	
10. Николаев						+		⊕	⊕	■	
Количество полученных выборов (а)	4	3	2	4	3	3	1	2	4	4	30
Из них – взаимных (a1)	2	2	-	3	1	-	-	2	2	2	14

Статусы: «звезды», «игнорируемые», «предпочитаемые», «изолированные», «отвергаемые»

Методика «Референтометрия» (по А.А. Реану)

Референтометрические вопросы:

1. Если вашу группу будут расформировывать, как вы думаете, кто из ваших одногруппников обязательно захотел бы продолжить совместно учиться с вами в новом учебном коллективе?
2. Кто из группы пригласил бы вас на свой день рождения?
3. Кто из вашей группы пошёл бы с вами в многодневный туристический поход?
4. Кто из группы захочет поддерживать с вами дружеские отношения после окончания вуза?
5. Кто из группы согласился бы пользоваться вместе с вами одним спортивным инвентарём?
6. Если бы кому-то из вашей группы дали большую сумму денег и сказали поделиться ею с вами, кто из одногруппников поделился бы с вами в первую очередь?
7. Кто из группы даст вам списать проверочную в первую очередь?
8. Кто бы вам из группы доверил свой секрет?
9. Кто без вас не представляет свою группу?
10. Кто из группы хотел бы с вами чаще видеться в свободное время?
11. Кто из группы хотел бы с вами дружить всю жизнь?

Интеграция трудового коллектива

- Интеграция трудового коллектива – это объединение его общими целями, формирование приверженности предприятию таким образом, чтобы работники максимально реализовали свой творческий трудовой потенциал на общее благо – и предприятия, и работника. Интеграция работников становится одним из механизмов согласования их интересов и целей менеджеров.

этап имеет продолжительность примерно год, в течение которого происходит интеграция нового работника в сложившийся трудовой коллектив.

Процесс интеграции включает совмещение личных притязаний и ожиданий нового работника с групповыми требованиями, нормами и ожиданиями коллектива.



Ожидания личности и трудового коллектива

ожиданиям личности

на новом рабочем месте

- интерес и творческий элемент в работе;
- значимость новой работы для себя и окружающих;
- определенная степень независимости и самостоятельности в своей работе;
- включенность своей работы в общую цель и жизнь организации;
- признание себя, как полноправного члена трудового коллектива;
- поощрения и оплата труда соответственно своему вкладу в общее дело;
- защищенность и социальные гарантии;
- условия для карьерного роста и саморазвития.

*для каждого человека эти ожидания будут выстраиваться в свою иерархию в зависимости от общей направленности человека.

ожидания трудового коллектива

- новый специалист должен способствовать успешному функционированию и развитию организации, работать на высоком качественном уровне с полной отдачей;
 - сотрудник должен разделить и принять устоявшиеся ценности, нормы и правила трудового коллектива;
 - новый работник должен дополнить коллектив новыми качествами, устремлениями, идеями;
 - сотрудник должен стать сторонником интересов трудового коллектива, брать на себя определенные обязательства и ответственность.
- *ожидания трудового коллектива будут во многом определяться уровнем его развития и единения.

От того, как будут сбалансированы эти взаимные ожидания, зависит дальнейшая деятельность сотрудника в организации.

- Интеграция в системе кадровой работы рассматривается как адаптация персонала. Адаптация персонала - процесс (процедуры), связан с облегчением вхождения новых работников в социально-трудовую жизнь предприятия.

Адаптация
персонала

Трудовая адаптация

Социальная

Трудовая

Первичная

Вторичная

↑
приспособление к соответствующим формам и ролям взаимодействия, сложившиеся на предприятии

↑
взаимодействие работника с новой трудовой ситуацией, в ходе которой согласовываются потребности и ожидания нового работника, группы людей и предприятия в целом.

↑
молодой специалист или работник только начинает свою трудовую деятельность

↑
- работник меняет рабочее место в процессе изменения, или без смены профессии, или в ситуации изменения условий труда, технологий, трудовых отношений)

Трудовая адаптация

Первичная
адаптация

Вторичная
адаптация

Профессиональная

Показатели: интерес к работе, качество работы, освоение норм времени, самостоятельность, производительность труда

Социально-психологическая

Показатели: характер взаимоотношений с коллегами, руководством, администрацией, соблюдение традиций, правил поведения, принятие ценностей коллектива, удовлетворенность своей ролью и статусом

Организационная

Показатели: удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации, дисциплина, понимание своей роли в общем производственном процессе

Экономическая

Показатели: удовлетворенность оплатой труда, системой экономических стимулов и мотивов

Психофизиологическая

Показатели: производительность труда, уровень конфликтности, состояние нервной системы, пульс, дыхание, утомляемость, раздражительность

Культурно-бытовая

Показатели: участие в жизни коллектива вне рабочего времени



Этапы адаптации сотрудника

- **1 этап. Оценочный.** Определяют уровень подготовки нового сотрудника для разработки программы его адаптации.
- **2 этап. Ориентационно-практический.** Включает практическое знакомство с предприятием, его историей, организационной культурой, со своими обязанностями, правилами и условиями работы, оплатой труда, дополнительными льготами, охраной труда и техникой безопасности, бытовыми службами, а также представления коллегам. Продолжительность этого этапа - 3-6 месяцев.
- **3 этап. Деятельностный.** Включает непосредственную адаптацию работника до своего рабочего места и трудовых функций. Происходит накопление работником профессиональной мастерства, включение его в межличностные отношения в коллективе. В зависимости от сложности работы и социально-психологического климата в коллективе может продолжаться до 1,5-2 лет.
- **4 этап. Идентификационный.** Продолжается формирование профессиональных и трудовых качеств работника и происходит его полное включение к социальной среде организации. Статус работника в коллективе стабилизируется и признается им самим причастность к нему. Начинается качественная работа работника, формируется устойчивое положительное отношение к профессии, трудовой среды и коллектива. В зависимости от совершенства программ адаптации идентификационный этап может проходить от нескольких месяцев до 1,5 лет.

Служб управления персоналом

ЦЕЛЬ - обеспечение организации работниками, способными реализовать организационную стратегию в настоящее время и с учетом ее изменения в перспективе

ЗАДАЧИ

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами и с учетом внутрифирменных стандартов;
- формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;
- обеспечение безопасных условий для достойного труда, адаптации в организации, мотивации и развития персонала организации.

“Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать”

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

“Управлять - значит предвидеть.”