

**Дисциплина «Современные технологии
управления персоналом»**

Лекция 8.

**Научные подходы к менеджменту.
Виды влияния**

**Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШСиТ ИШМЭиТ, СПбПУ**

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ

- 1. Процессный
(процессуальный) подход.**
- 2. Системный подход.**
- 3. Ситуационный подход.**

1. Процессный подход к менеджменту

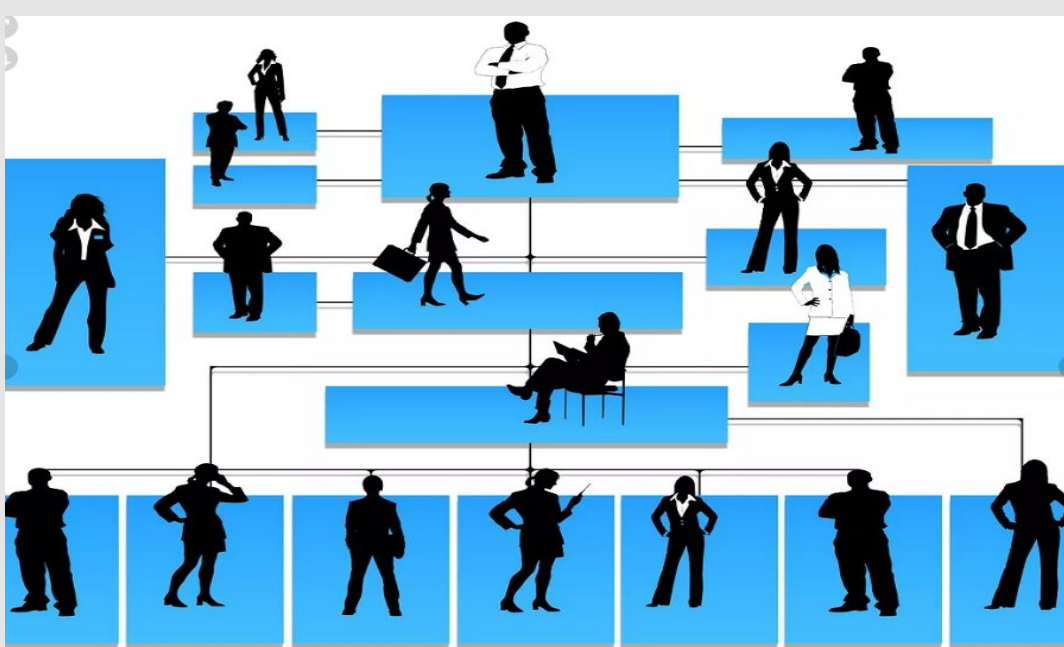
(появился в 1920-х гг. - по наст. время).

- ✓ Процесс – это деятельность по выполнению функций, требующая определенных затрат ресурсов и времени.
- ✓ В рамках данного подхода **управление рассматривается как процесс**, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий (или управленческих функций).
- ✓ Именно процессный подход к менеджменту позволил **увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.**

Существуют следующие основные **функции управления**:

1. планирование,
2. организация,
3. мотивация,
4. контроль,

которые объединены двумя **связующими процессами**: **коммуникации и принятия решений.**



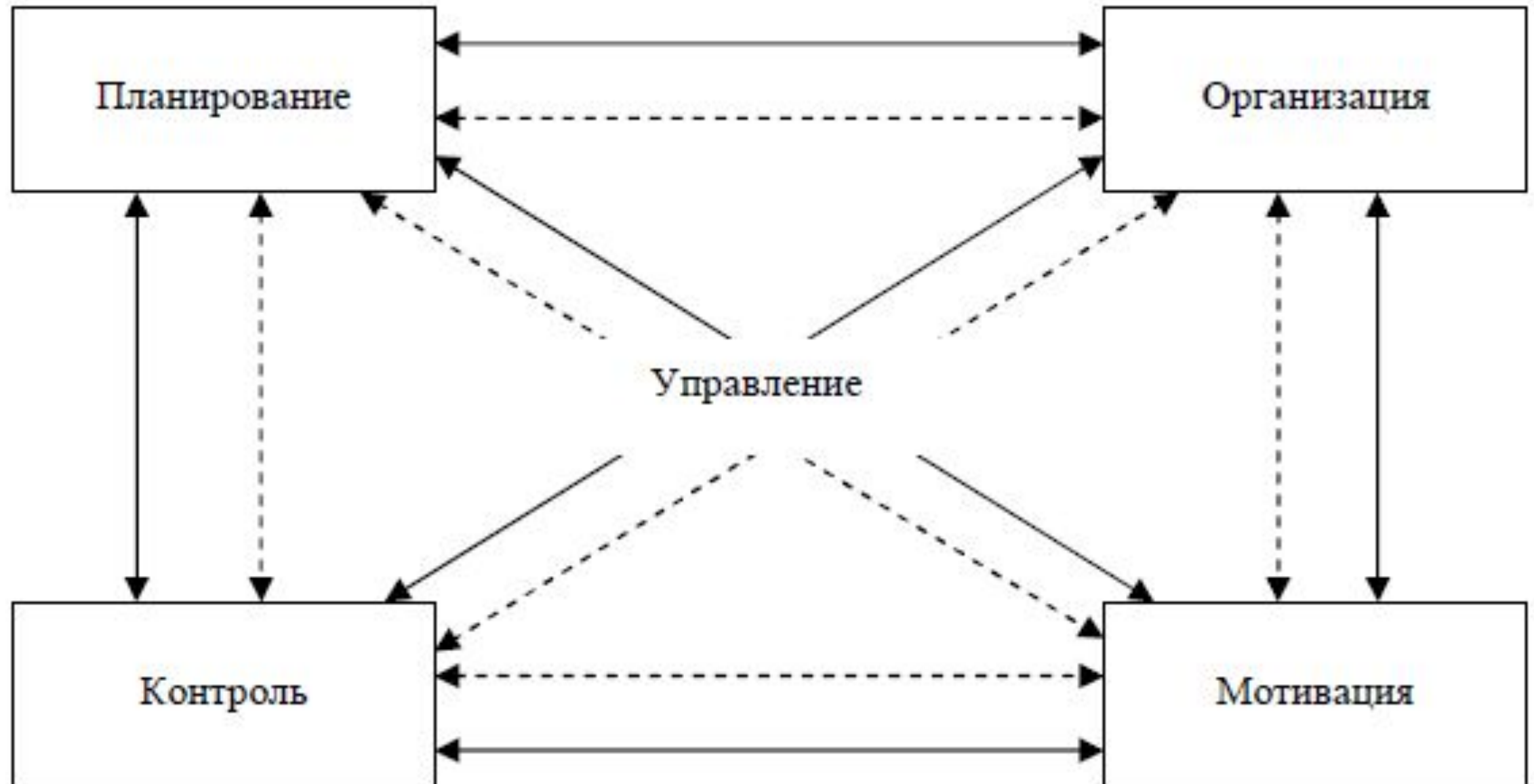
Организации создаются **для** выполнения того, что человек бы *не мог выполнить индивидуально.*

ОРГАНИЗАЦИЯ:

1. Является **причиной** существования менеджмента.
2. **Объектом менеджмента**, т.е. именно внутри организации, а также при взаимодействии организации с окружающей средой *осуществляются функции менеджмента.*
3. **Успешность** функционирования организации – показатель **эффективности менеджмента** в ней.

Насколько успешна организация, насколько обеспечивается ее выживаемость и приспособляемость к изменяющимся внешним условиям - именно настолько в данной организации **система менеджмента** является **адекватной и эффективной.**

Функции управления



Связующие процессы:

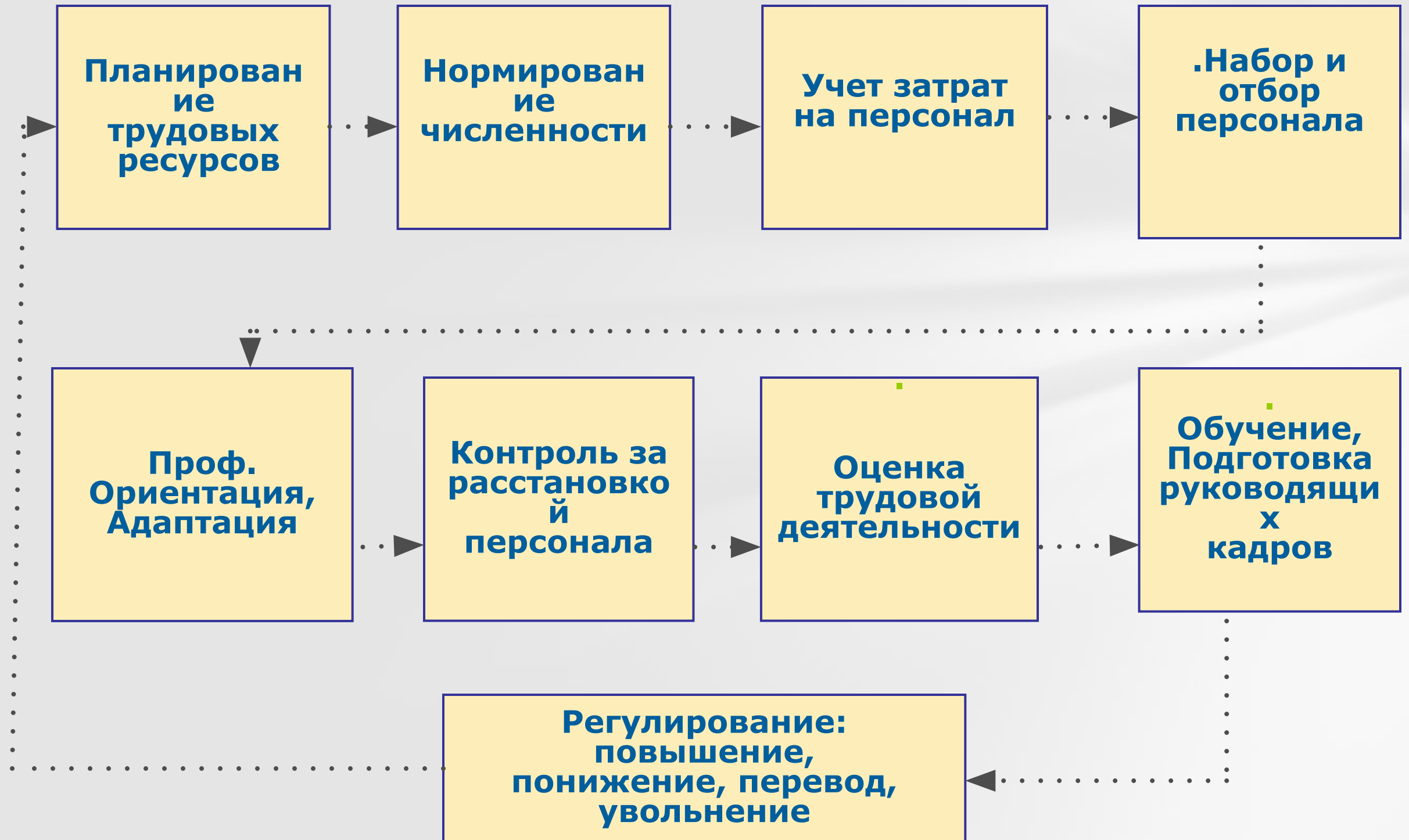


Принятие решений



Коммуникации

Процесс управление персоналом



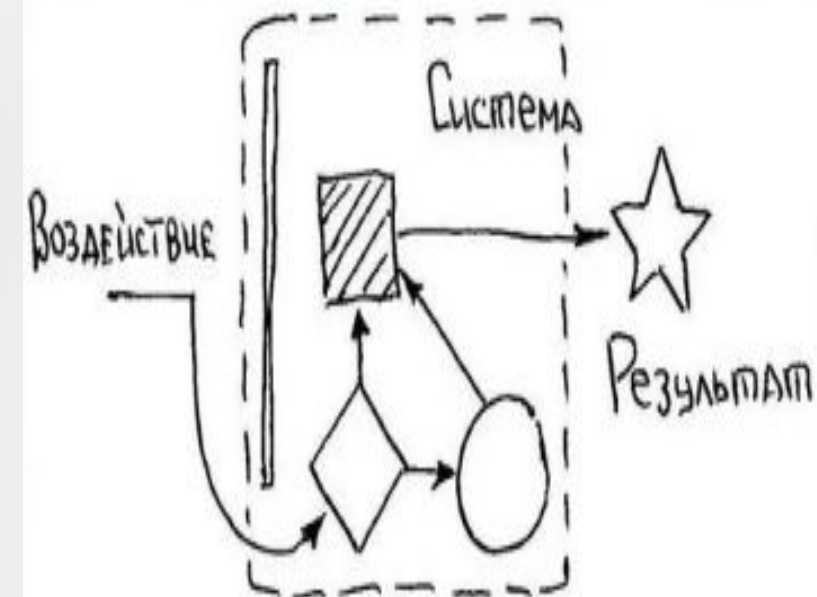
2. Системный подход к менеджменту

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению **системных методов анализа**. Применение системного подхода тесно связано с использованием **общей теории систем для принятия управленческих решений**. Основная идея: любое решение (действие) имеет последствия для всей системы.

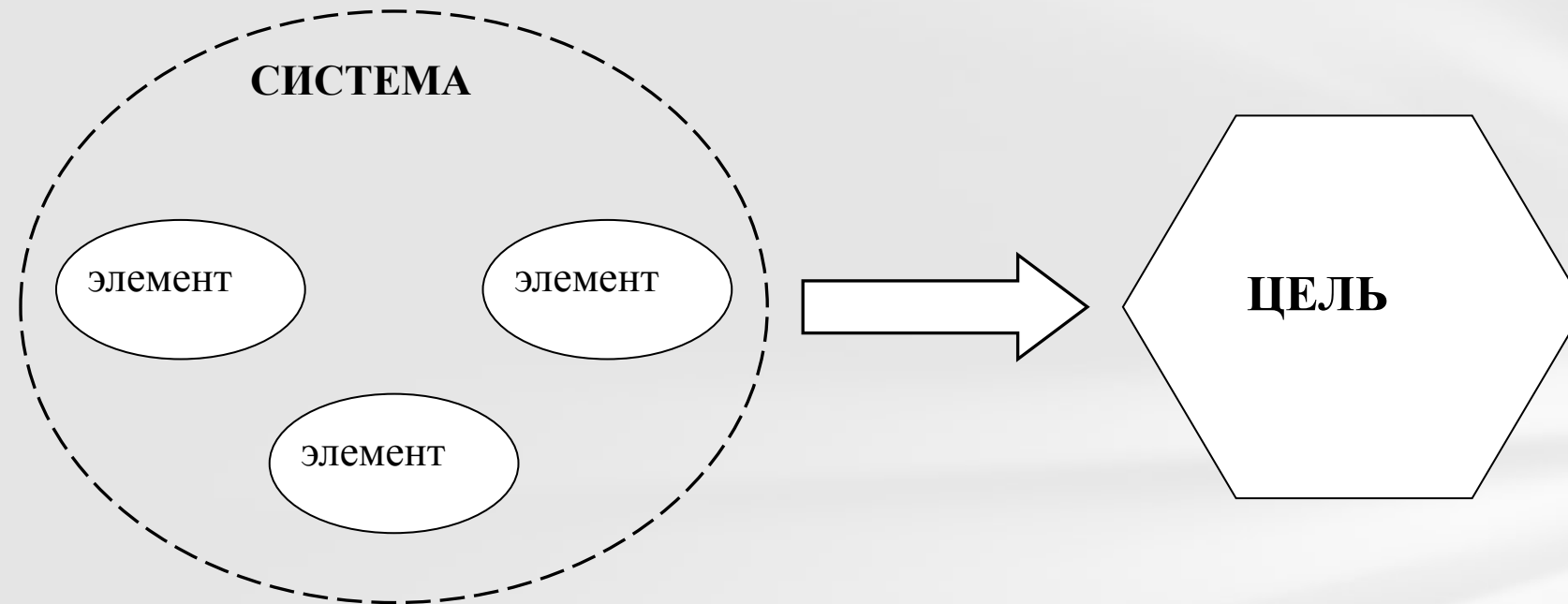
- ✓ **Система** – совокупность взаимозависимых элементов, закономерно связанных друг с другом в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов их образующих.
- ✓ **Системный подход** - комплексное изучение явления или процесса **как единого целого с позиций системного анализа**.
- ✓ (появился в 1950-х гг. - по наст. время).

Системный подход:

- **это способ мышления** по отношению к организации и к управлению (а не набор руководств или принципов для управления).
- подход, позволяющий разглядеть и понять **смысл событий**, выявить **закономерности**, **подготовиться к будущему** и в определенной степени **повлиять на него**.



С точки зрения менеджмента, **систему** можно определить как совокупность взаимосвязанных **элементов**, образующих **единое целое** и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной **цели**.



Организация рассматривается как система.

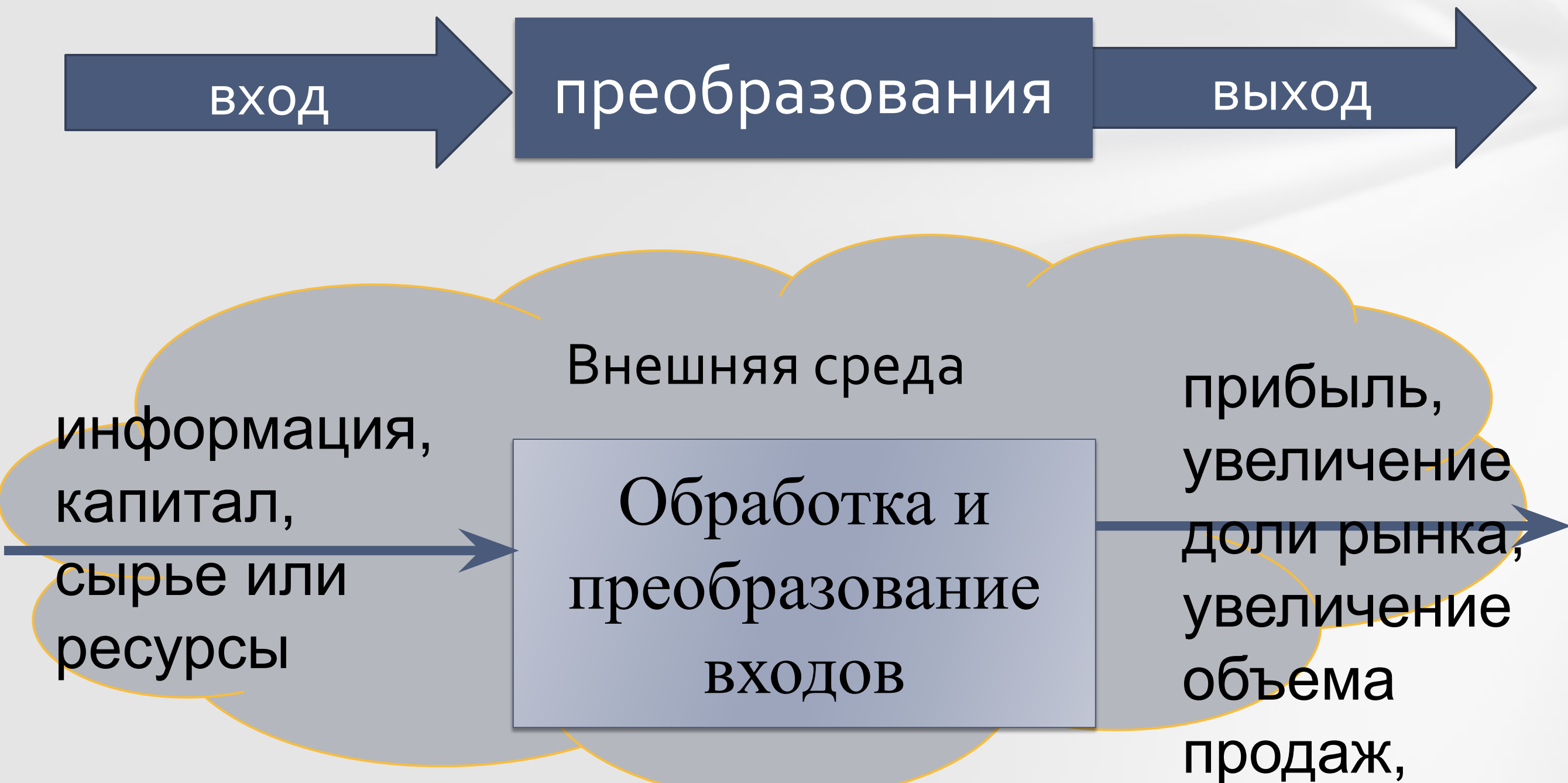
По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание *ее неразрывной связи с внешним миром*. В результате **в 70-х гг. XX в.** сформировались черты **модели организации как открытой системы**.

✓ **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой, она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Организация как открытая система

Открытые системы характеризуются взаимодействием с окружающей средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от информации, финансов, материалов, энергии, поступающих извне.

Все организации являются открытыми системами!



Система элементов внутренней и внешней среды организации



Система управления персоналом

это система, реализующая функции управления персоналом и включающая подсистему **линейного руководства**, а также **ряд функциональных подсистем**, специализирующихся на выполнении однородных функций.



Стратегия фирмы



Организационная
структура



**Система управления
человеческими
ресурсами**

Устав фирмы



Организационная
культура



**Формирование челове-
ческих
ресурсов**

- Планирование потребностей в человеческих ресурсах
- Маркетинг персонала
- Кадровый мониторинг
- Подбор и найм работников
- «Селекция» кадров
- Проадаптация новых работников

**Использование
человеческих
ресурсов**

- Проектирование рабочих мест
- Управление рабочим временем
- Условия безопасности труда
- Деловая оценка работников (аттестация)
- Оплата и стимулирование труда

**Развитие
человеческих
ресурсов**

- Профессиональное обучение
- Повышение квалификации и переподготовка
- Ротация
- Делегирование полномочий
- Планирование карьеры

3. Ситуационный подход к менеджменту

✓ **Ситуация** – это конкретный **набор обстоятельств**, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

✓ **Ситуационный подход**: **связывает различные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями** функционирования организации для того, чтобы **наиболее эффективно достичь ее целей** (появился в 1960-70-е гг.)

✓ С точки зрения ситуационного подхода процесс управления рассматривается **как постоянное реагирование менеджера на ситуации**, возникающие в бизнесе, с целью эффективного разрешения каждой из них.

✓ Данный подход подразумевает рассмотрение **ситуации как совокупности различных ситуационных переменных в их взаимосвязи**. Ситуационные переменные, по принципу возможности влияния на них, *разделяют на:*

- **внешние** (экономика, политика, технология, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.)
- **внутренние** (структура, культура и ресурсы).

✓ Цель ситуационного подхода: он концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, пытается определить **значимые ситуационные переменные** и **их влияние на эффективность деятельности организации.**

✓ Например, могут быть сформулированы **разные внутренние переменные (факторы)**:

- **Задача**
- **Рабочая среда**
- **Персонал**
- **Руководитель**

- **Цели**
- **Структура**
- **Ресурсы**
- **Культура организации**

✓ Именно вариативность внутренних ситуационных переменных предопределяет возможность **решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.**

Этапы реализации ситуационного подхода («руководитель должен»)

1 этап. Знать.

Т.е. быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (современные практики управления).

2 этап. Сравнить.

Т.е. научиться предвидеть вероятные «+» и «-», поскольку каждая из управленческих концепций и методик имеет свои **сильные и слабые стороны**,

3 этап. Интерпретировать ситуацию.

Т.е. уметь правильно интерпретировать ситуацию, а именно **определять какие факторы (ситуационные переменные) являются наиболее важными** в данной ситуации и какой вероятный **эффект** может повлечь за собой **изменение** одной или нескольких переменных.

4 этап. Увязывать конкретные приемы, с конкретными ситуациями.

Т.е. уметь увязать **конкретные приемы управления** с конкретными ситуациями. Подбирая те, которые лучше всего соответствует данной ситуации, вызывают **наибольший положительный эффект** (и минимизируют отрицательный эффект, т.е. имеет меньше всего недостатков).



Наибольшую сложность представляет третий этап!

Интерпретировать ситуацию.

Необходимо правильно **определить** какие **факторы** являются **наиболее важными** в данной ситуации и какой вероятный **эффект** может повлечь за собой **изменение** одной (нескольких) ситуационных **переменных**.



Если будут правильно **определены** **переменные** в ситуации можно **подобрать** **адекватный метод** **управления** к каждой **ситуации!**

Ситуационный подход сохранил в себе лучшие черты предшествующих подходов

- как и процессный подход: он сохранил отношение к управлению как к **взаимосвязанному осуществлению функций управления**;
- как и системный подход:
 - ✓ он представляет собой **скорее образ мышления**, чем набор однозначных требований;
 - ✓ признает существование **большого количества общих черт**, присущих организации как **сложноорганизованной открытой системе**.

Ситуационный подход и Виды управленческого влияния

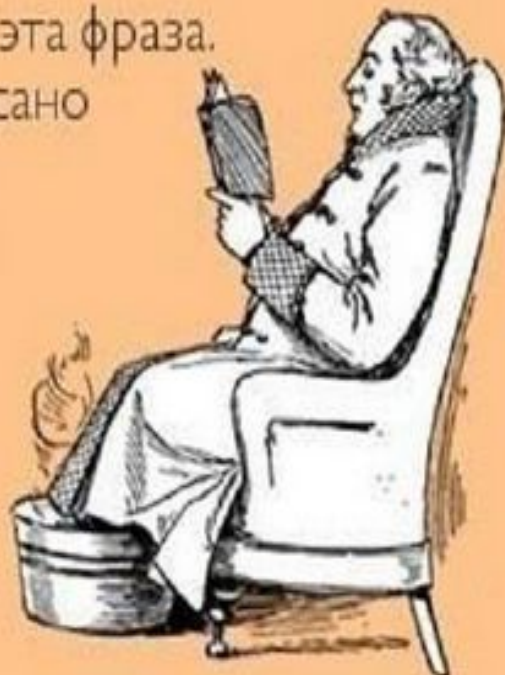
1. Влияние закона как обязательного условия.
2. Влияние закона взаимной договоренности.
3. Влияние закона групповых норм.
4. Экспертное влияние.
5. Харизматическое влияние.
6. Влияние вознаграждения.
7. Влияние принуждения.

Максимальный эффект приносит **сочетание различных видов влияния**, осознавая их положительные и отрицательные стороны.

1. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА КАК ОБЯЗАТЕЛЬНОГО УСЛОВИЯ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p>1. Влияние закона как обязательного условия</p>	<p>«Ты должен / так положено по...»</p> <p>Например, «Исходя из этой инструкции, ты должен...».</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в ситуациях юридического урегулирования конфликтов. - в организациях с корпоративной культурой «организационное управление» (по Моутону — Блейку), т.е. там, где основой взаимодействия являются четко прописанные правила и процедуры. <p>В целом для России данный вид влияния не очень эффективен и им не стоит часто пользоваться.</p> <p>Типичная реакция:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Ты должен приходить на работу в 9:00, это наши правила трудового распорядка», - «Значит, и уходить я могу в 18:00, что бы ни случилось». 	<p>Может подходить для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - исполнителей низшего звена. - сотрудников, тяготеющих к процедурам, управляемых и ценящих стабильность и предсказуемость.

Ты должен — убивает эта фраза. То, что я должен, записано в налоговом кодексе, все, что не должен — в уголовном. Остальное — на мое усмотрение.





Управленческая решетка Дж. Моутона и Р. Блейка

2. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА ВЗАИМНОЙ ДОГОВОРЕННОСТИ

Виды влияния (инструменты)	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p>2. Влияние закона взаимной договоренности</p>	<p>«Мы договорились»</p> <p>(Например, «Как мы с тобой договорились...»)</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Когда <i>существует взаимная договоренность.</i> - При <i>демократическом стиле управления.</i> <p>Подчинённые вовлечены в процесс выработки решений, достижение промежуточных договоренностей, совместно с руководителем определяют «правила игры» - таким образом, получают признание, что они <i>полноправные партнеры в общении и принятии решений.</i></p>	<p>Может подходить для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тяготеющих к <i>внутренней референции</i> (им важно собственное мнение, оценка, а не мнение окружающих), - <i>со смешанной референцией.</i> - у которых имеются <i>мотивы типа «понимание целей», «общность целей»</i> и т.п.



3. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА ГРУППОВЫХ НОРМ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p>3. Влияние закона групповых норм</p>	<p>«У нас так принято (в компании, отделе и т.д.)/ не принято».</p>	<p>Может быть эффективным в компаниях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с <i>сильной корпоративной культурой</i>: когда декларируемые нормы и ценности соответствуют реально существующим ценностям. - где существуют <i>писаные и неписаные правила</i> и т.п. - где люди действительно <i>уважают мнение друг друга</i>. 	<p>Может подходить для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с <i>внешней референцией</i>, для которых важно мнение и оценка окружающих. (Проблема: на людей с внешней референцией так же легко и при помощи того же инструмента могут оказывать влияние и другие люди).
			

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p>4. Экспертное влияние 4.1. Эксперт — руководитель.</p>	<p>«Я многократно сталкивался с такой ситуацией (пояснение), поэтому я бы... (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным: - когда <i>сотрудник убежден в наличии у руководителя экспертного опыта.</i> (Руководитель такой экспертный опыт должен постоянно подтверждать и демонстрировать.)</p>	<p>Может подходить сотрудникам, для которых: - <i>важно мнение руководителя,</i> - <i>имеет значение профессиональный рост и содержание работы.</i></p>
<p>4.2. Эксперт — объективная статистика или данные.</p>	<p>«Ты знаешь, по данным... наиболее эффективным решением является (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным: - для сотрудника, для которого <i>значимыми являются данные или статистика.</i></p>	<p>Может подходить для сотрудников, имеющих <i>системный, научный склад мышления,</i> склонных <i>оперировать статистикой и данными самостоятельно.</i></p>
<p>4.3. Эксперт — третье лицо (авторитет из референтной группы сотрудника).</p>	<p>«XXX всегда делал (советовал, говорил) так... (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным: - когда <i>третье лицо действительно является авторитетом, входит в референтную группу</i> того сотрудника, на которого мы хотим оказать влияние.</p>	<p>Может подходить для сотрудников, для которых: - <i>важно мнение третьего лица,</i> входящего в его референтную группу. - <i>имеет значение содержание работы.</i></p>

5. ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
5. Харизматическое влияние, или влияние примера	<ul style="list-style-type: none"> ❖ «Для меня очень важно, чтобы ты это сделал» ❖ «Я бы на твоём месте...» ❖ «Я уверен, что ты сможешь это сделать» 	<p>Может быть эффективным при условии, что руководитель:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обладает ярко выраженной харизмой, - является примером для сотрудника, - входит в его референтную группу. 	<p><u>Может подходить</u> для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с внешней референцией, - важно мнение руководителя. <p>Относительно <u>слабо</u> воздействует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на людей с внутренней референцией (которые тяготеют к самостоятельности и самооценке на основании своих собственных критериев).
			



✓ **ХАРИЗМА** — *сочетание энергетики и обаяния* личности. Это качество присущее личности *изначально*. Его можно развивать и совершенствовать, но невозможно сформировать «с нуля» у взрослого человека.

✓ Харизматическое влияние является наиболее интуитивным, поэтому может иметь **как знак «+», так и знак «-»**..



✓ Если руководитель обладает харизмой, велико **искушение пользоваться** этим влиянием **постоянно**: это просто и не требует дополнительных усилий со стороны руководителя.

✓ Но велики и связанные с ним **риски**.

❖ при **ухудшении личных отношений** руководителя и сотрудника харизматическое влияние может **сойти на нет** или даже **иметь обратный эффект** («от любви до ненависти один шаг»).

❖ **руководитель**, который строил с подчиненными взаимодействия исключительно на основе харизматического влияния, **практически незаменим**: с приходом другого руководителя **коллектив может лишиться мотивации**, стать **плохо управляемым**.

Таким образом, харизматическое влияние **эффективно и полезно**, но его необходимо **использовать в сочетании с остальными!**



6. ВЛИЯНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ



Эффективно использовать данный вид влияния

Конкретная ситуация

Характеристики личности подчиненного

6. Влияние вознаграждения

«Сделай это, и это даст тебе (мотиватор)».


Например, «Ты сможешь принять участие в этом проекте, и это даст тебе новый профессиональный опыт».

Может быть эффективным при условии, что *руководитель*: знает комплекс *мотивов* (карту мотиваторов), который присущ конкретному сотруднику.

Суть влияния: руководитель объясняет сотруднику, как *то* или *иное действие* позволит ему реализовать его потребности (мотивы: карьерный рост, признание, интересная работа и т.п.).

Может подходить для *любого сотрудника*.

Используя влияние вознаграждения, руководитель добивается 2-х целей:
1) *увеличение продуктивности* сотрудника.
2) *удовлетворенность* сотрудника.

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
7. Влияние принуждения	<p>«Если ты этого не сделаешь, то не сможешь удовлетворить свой мотив».</p> <p><i>Например, «Если ты не примешь участие в этом проекте, то не получишь нужный тебе для карьеры профессиональный опыт».</i></p>	<p>Влияние принуждения является <i>зеркальным отображением</i> влияния вознаграждения. Руководитель должен знать карту мотиваторов сотрудника.</p> <p>Суть влияния: объясняем сотруднику, как то или иное действие (бездействие) не позволит ему реализовать его потребность (мотив).</p>	<p>Стоит использовать <i>осторожно</i> в случае, когда руководитель понимает, что сотрудник <i>больше достоин порицания, нежели поощрения.</i></p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 20px;">ИЛИ ???</div>  </div>

Важная закономерность: в большинстве случаев эффективно **соотношение 70/30**, где 70 — вознаграждение, а 30 — принуждение.

Чем *выше уровень сотрудника*, чем *выше уровень персонала в целом*, тем более эффективно использовать *позитивное подкрепление* (в отличие от влияния принуждения).



Самый эффективный менеджмент - **менеджмент адаптивный**, при котором руководитель умеет **приспосабливать и варьировать** свои управленческие навыки и умения **к конкретной ситуации и особенностям личности подчиненного.**

Менеджеру важно научиться **сочетать и чередовать различные виды влияния!**

ЗАДАНИЕ. ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

Какие виды влияния по отношению к каждому из сотрудников Виртуального отдела будут наиболее эффективны?
Обоснуйте свое решение.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Вид влияния						

Спасибо за внимание!