

Тема (модуль2): Человек в управлении организации.

Вопросы:

1. Управление группами и групповая динамика
2. Власть, влияние и партнерство
3. Стиль руководства и лидерство
4. Управление конфликтами

- По определению Марвина Шоу,
«Группа — это два лица или более,
которые взаимодействуют друге
другом таким образом, что каждое
лицо оказывает влияние на других и
одновременно находится под
влиянием других лиц».

- **2.Классификация групп:**

- группы малые и большие, которые в свою очередь подразделяются на реальные (контактные) и условные (номинальные),
- формальные (официальные) и неформальные (неофициальные)
- группы различного уровня развития - высокоразвитые (коллективы) и слабо развитые (ассоциации, корпорации, диффузные группы).

- Большие группы могут быть условными (номинальными), выделяемыми и объединяемыми на основе некоторых признаков (половых, национальных, возрастных и др.).
- Люди, которые оказываются включенными в большую условную группу, могут никогда не встречаться друг с другом, но в связи с тем признаком, на основе которого они были выделены в подобную группу, иметь общие социальные и психологические характеристики.

- Малые группы - это всегда реальные (контактные) общности, связанные реальным взаимодействием входящих в них индивидуумов и реальными взаимоотношениями между ними.
- Малая или рабочая группа - это важнейшая часть любой организации.
- Примерами таких групп могут быть производственные бригады, различные комитеты и комиссии, экипажи самолетов, бригады хирургов и т.д.

Формальная группа создается по воле руководства.

Неформальная группа — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

- У неформальных групп много общего с формальными группами, в которые они оказываются вписанными:
- 1) они практически организованы так же, как и формальные группы — у них имеется иерархия, лидеры и задачи.
- 2) в спонтанно возникших группах также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения

4.1. Место главы «Управление группой и формирование команды» в макроструктуре раздела «Человеческий фактор в менеджменте».



*Когда все овцы проникнутся в сеобщей целью,
пастух может обойтись без собак.*

Владимир Шойхер (род. 1948)



4.1.2. Групповая динамика. Взаимосвязь групповых процессов и состояний

38

39

42

45

1. Групповые процессы

Общение →

Консолидация →

Лидерство →

Конкуренция →

Адаптация →

Принятие решений →

Эмоциональная идентификация →

3. Групповые состояния

Подготовленность к совместной деятельности

Направленность на решение задачи

Организованность

Активность

Сплоченность

Интегративность

Референтность

2. Решение групповой задачи как совокупный групповой процесс

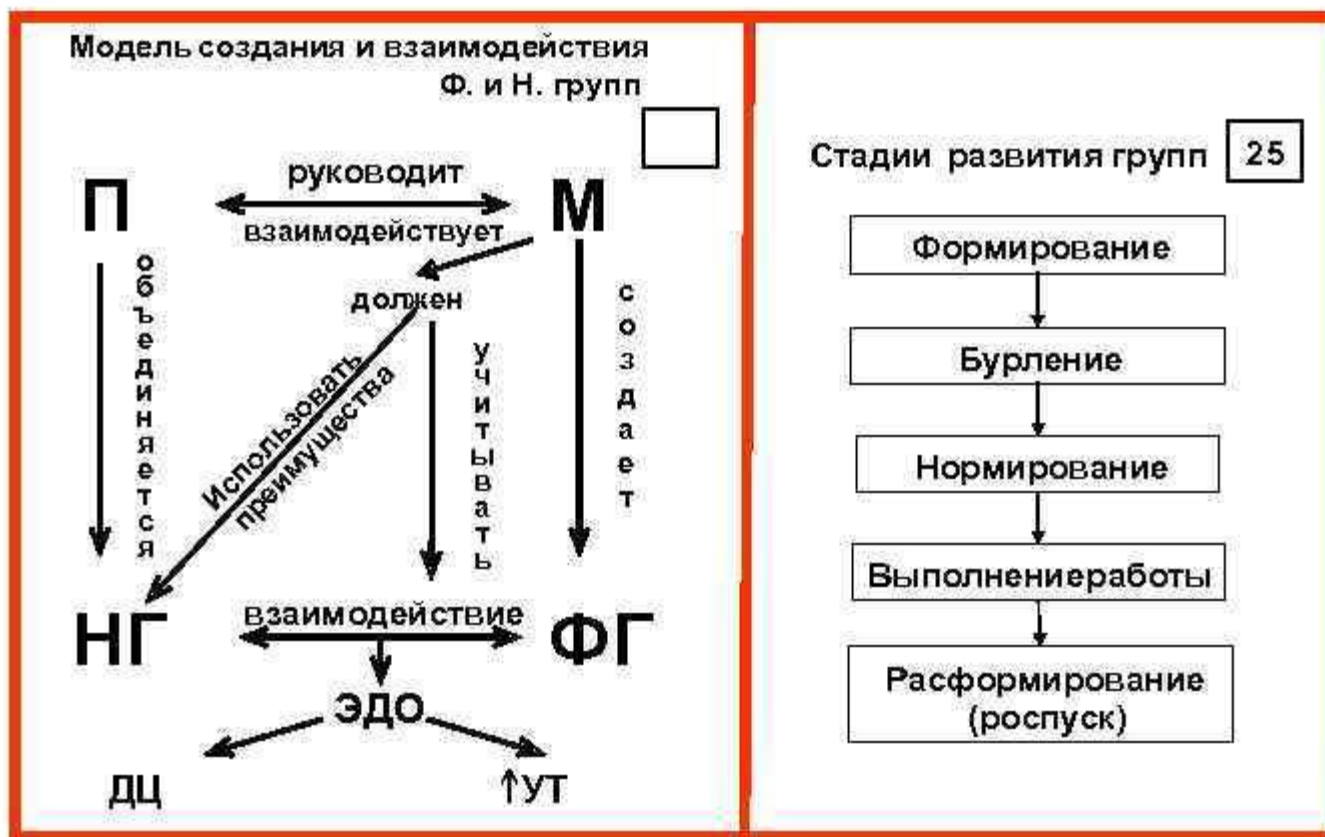
4. Социально-психологический климат как совокупное групповое состояние

СЛС



Управление группами и групповая динамика

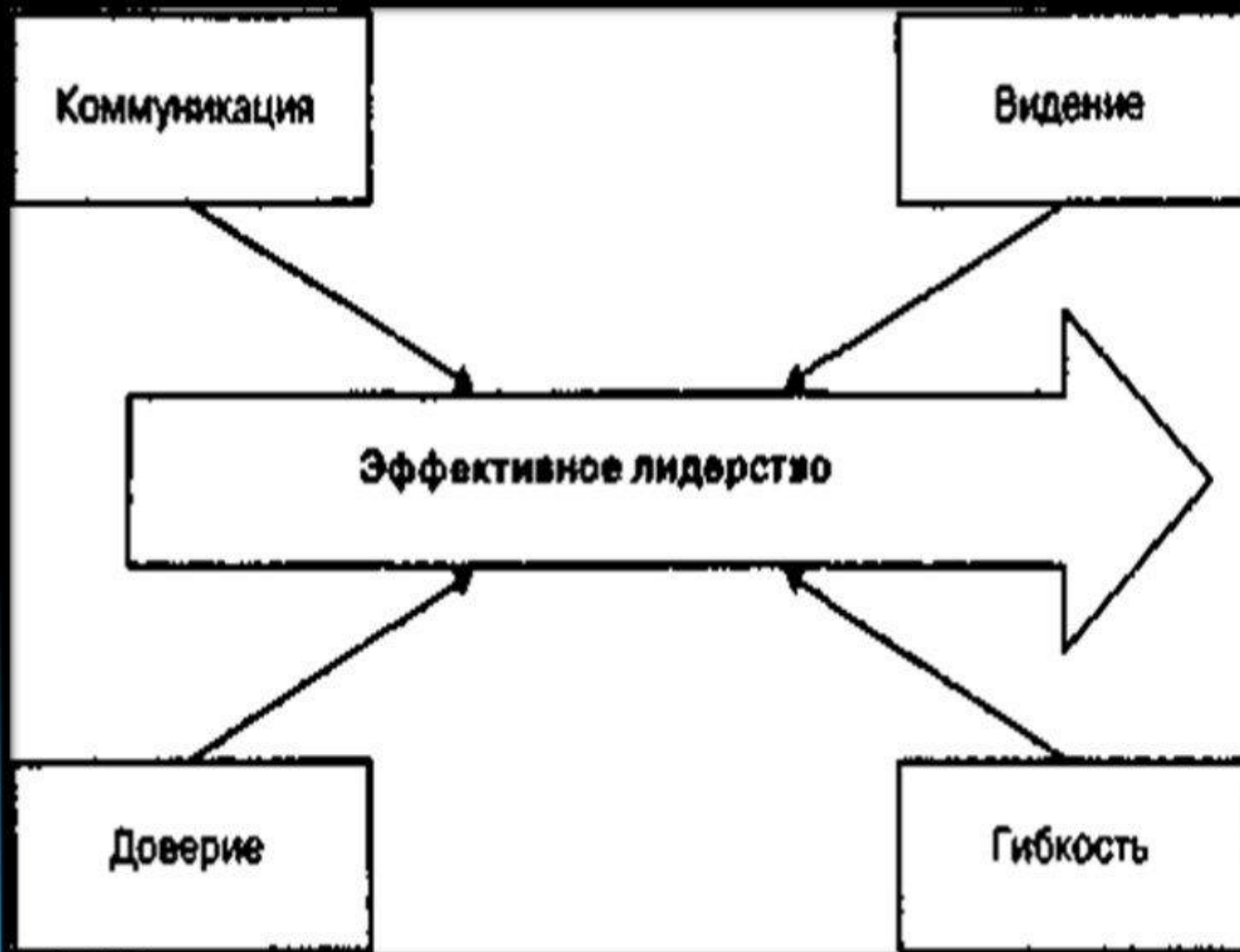
Групповые процессы (динамика)



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.

Лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

12. Черты эффективного лидерства



10. Иерархия традиционных и лидерских отношений



13. Использование власти в рамках эффективного лидерства

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.

Власть примера является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

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

- Власть примера является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями.
- Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации.
- Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.
- Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи.

14. Условия эффективного лидерства



15. Отличие лидера от менеджера

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

Формы влияния

Способы влияния руководителя на подчиненного:

**Формы
эмоционального
влияния**

«Заражение»

«Подражание»

**Формы
рассудочного
влияния**

Внушение

Убеждение

Просьба

Угроза

Подкуп

Приказ

Власть и личное влияние



- **Власть** – это возможность влиять на поведение других.
- **Влияние** – это такое поведение одного человека, которое вносит изменения в

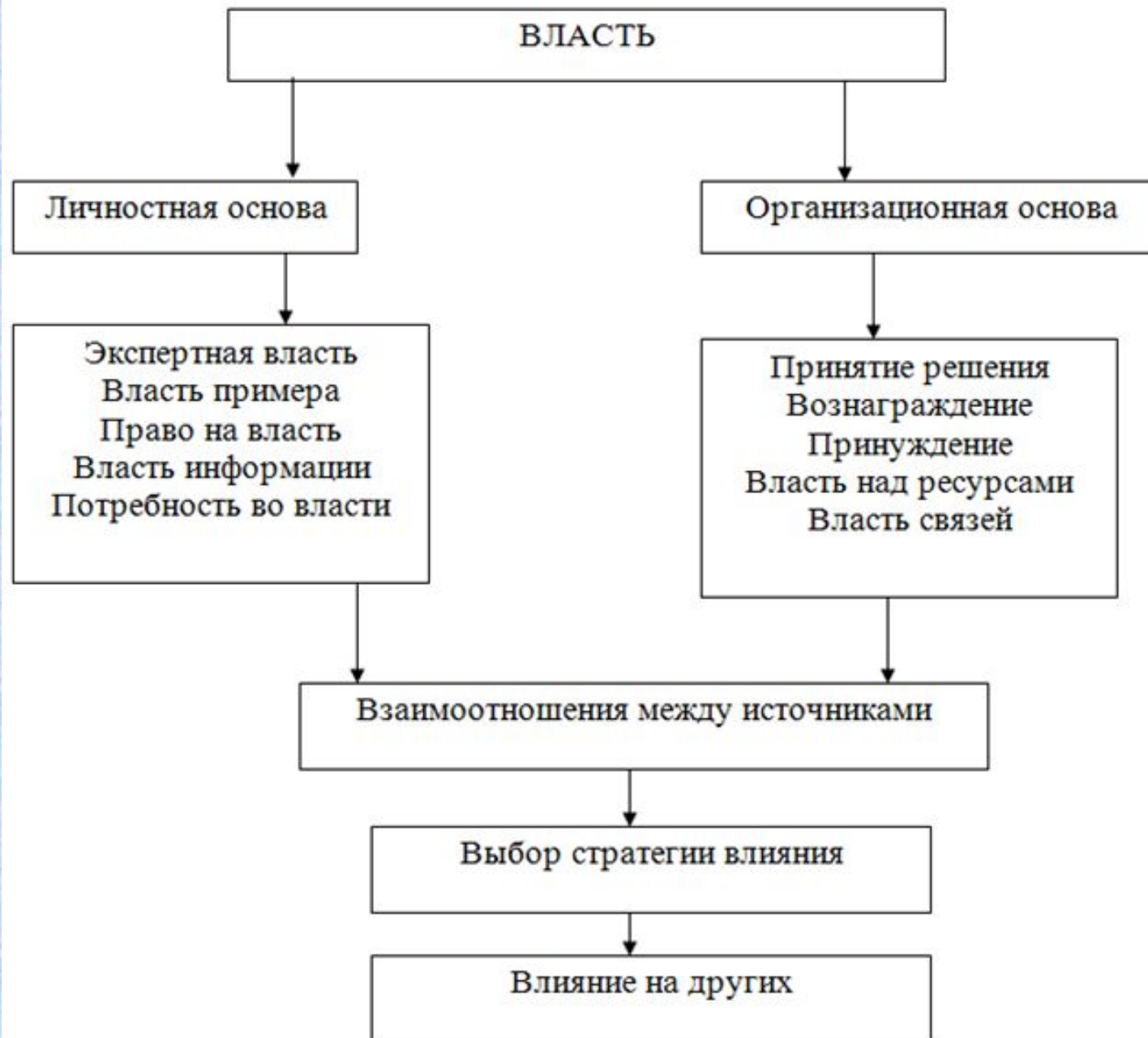
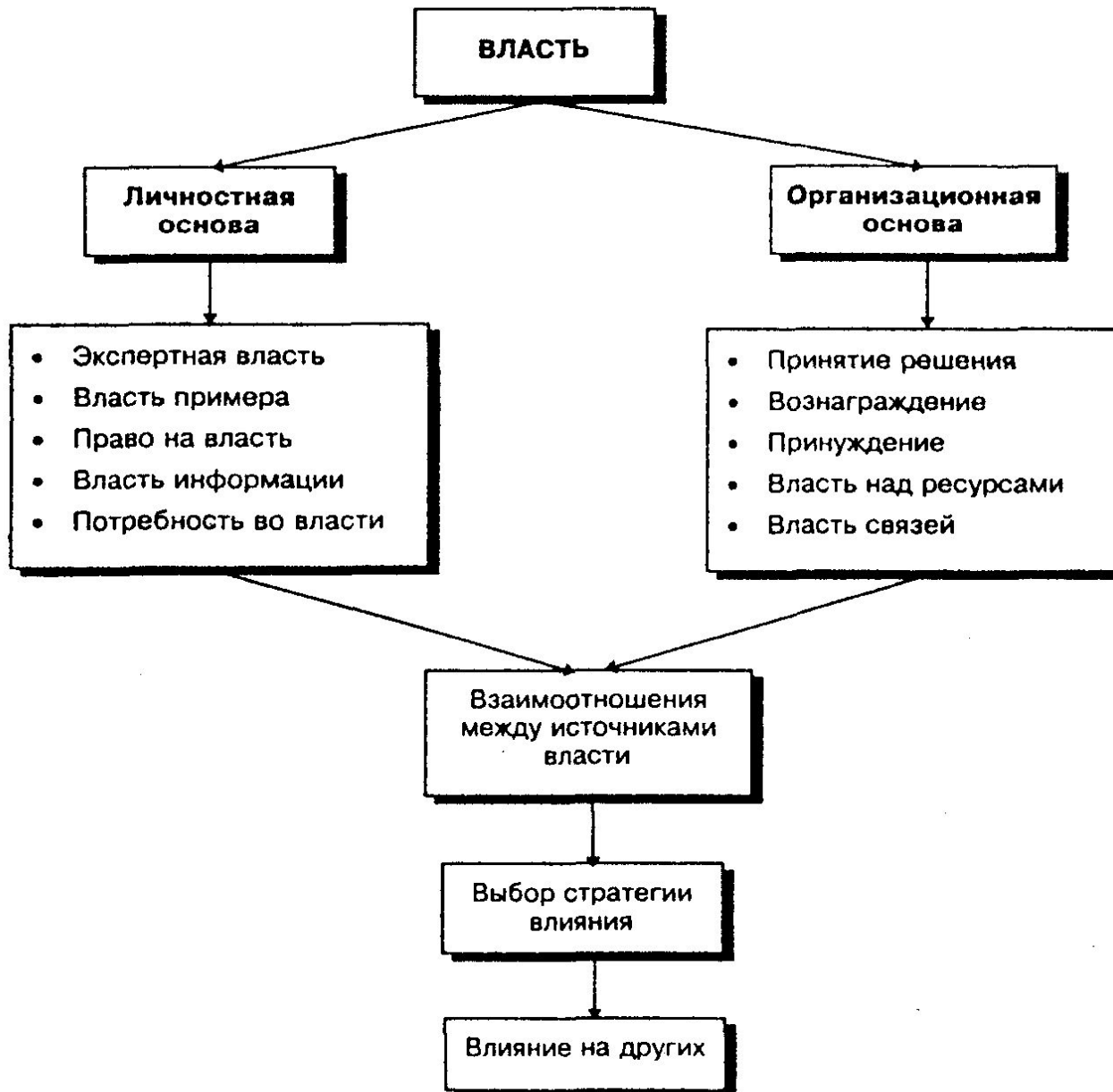


Рис. 1. Источники власти в организации



Вис. 9.9. Источники власти в организации

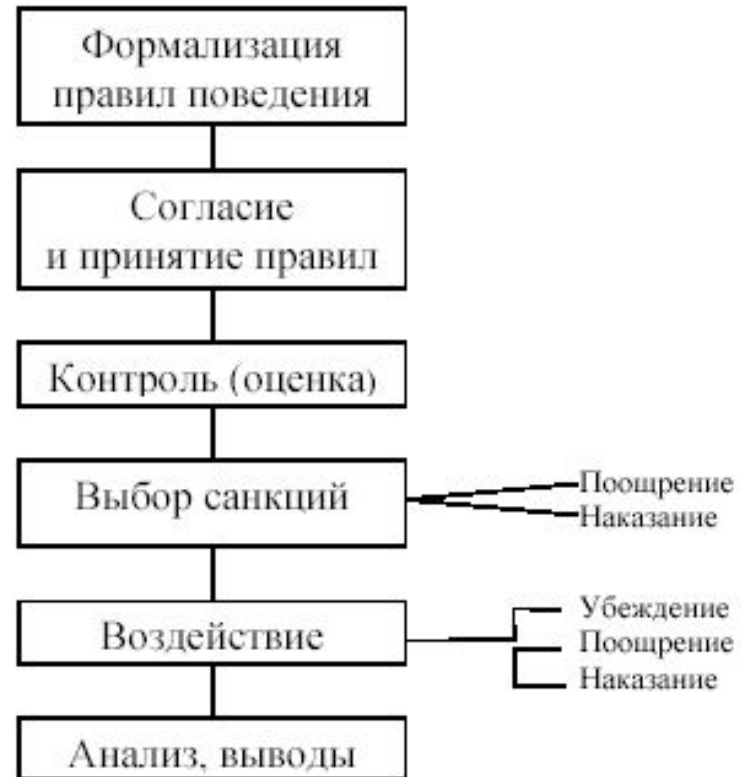
Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

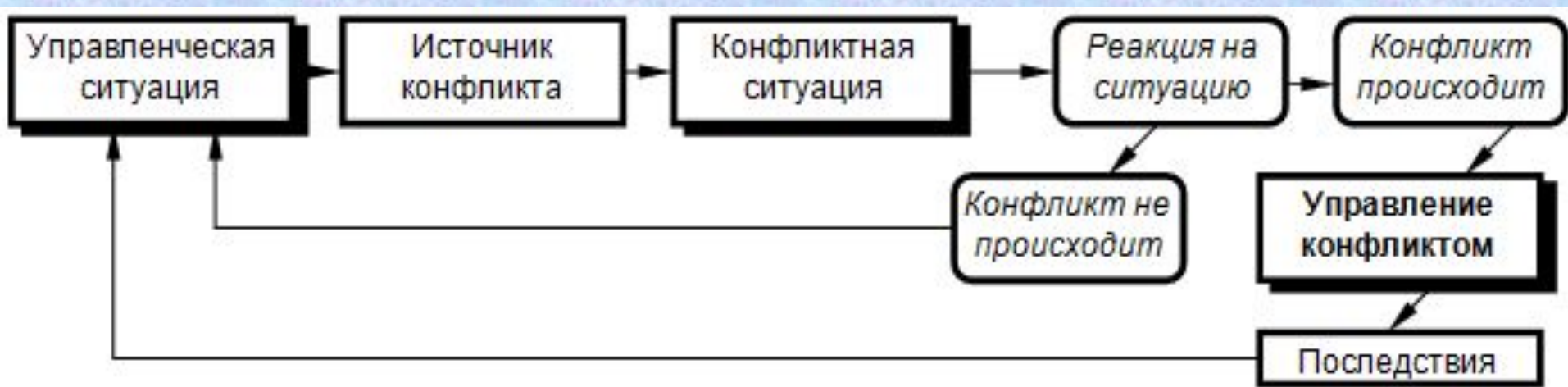




Дисциплинарная политика



Управление конфликтами



Основные участники
конфликта

- противодействующие стороны. их интересы несовместимы, а действия направлены друг против друга

Группы поддержки

- участники конфликта играют второстепенную роль но влияют на ход конфликта и имеют свои интересы, не преследуют корыстных интересов и не влияют на ход борьбы и могут быть случайно втянуты в конфликт или манипулировать другими для достижения своей цели

Посредники
и судьи

- нейтральные лица, они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт

Внутренние

↓

Невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел

↓

Нарушения ритма производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов

↓

Невозможность членов трудового коллектива хорошо работать и зарабатывать

↓

Отсутствие видимых результатов заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников

↓

Конфронтация между управленцами и работниками через несправедливое распределение материальных благ и фонд оплаты труда

↓

Внедрение инноваций и радикальных изменений в производстве без учета интересов работников

↓

Деятельность неформальных лидеров по подстрекательству работников на конфронтацию с руководством

Внешние

↓

Дестабилизация обстановки в стране и столкновения интересов различных политических групп

↓

Возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости

↓

Ликвидация социальных льгот в новых законодательных актах государства

↓

Ослабление правовой и социальной защиты прав и интересов членов трудового коллектива

↓

Материальное и денежное необеспечение честной и добросовестной работы наряду с незаконным обогащением отдельных граждан

Персональные методы управления конфликтами

Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта

Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами

Убеждение участников конфликта. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи

Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу

Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и(или) арбитра и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов

Восприятие конфликта и первичная оценка ситуации



Исследование конфликта и определение его причин



Поиск путей решения конфликта



Осуществление организационных мероприятий, направленных на преодоление конфликта

1

- выявление сущности противоречий, определение не только повода, но и причин участников конфликта

2

- решения узлов конфликтной ситуации и проведение работы по возможным путям устранения конфликта

3

- выяснение интересов и целей участников конфликта, их позиций (цели могут быть не противоречивыми, но истолковываться по-разному)

4

- определение, конфликт связан с чертами личного характера или с решением коллективных задач или выполнением обязанностей

5

- осуществление оценки возможных результатов и последствий противодействия и поиск альтернативных вариантов достижения цели

6

- поиск мест пересечения общих целей и интересов конфликтующих сторон

- Лидер - участник конфликта через свои способности может уклониться от выяснения отношений из-за неприятия замечаний противоборствующей стороны и срыв самого процесса переговоров, демонстрация глубоко оскорбленной, применение незаслуженных обвинений противоположной стороны могут вызвать еще больший конфликт в организации.

Д/З

1. Изучить: оценки показателей эффективности управления конфликтами в организации экспертный метод У. Мастенбрук
Источник: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=85529>
2. Определения темы