


Тема 7.

**Экономика и социология
управления персоналом и
формирование
человеческого капитала**

**1. Личность менеджера.
Лидерство и стиль
управления.**

2. Власть и партнерство.

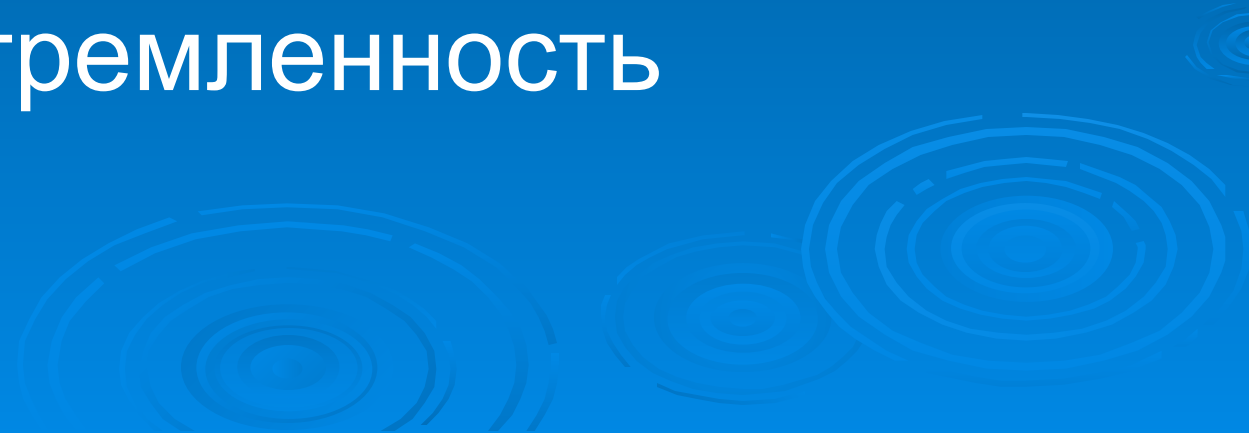
**3. Групповая динамика и
разрешение
конфликтов.**



Менеджер – специалист по управлению бизнесом, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью его сотрудников, обеспечивающий высокую эффективность производства и реализации продукции, услуг на основе оптимального использования всех ресурсов предприятия за счет применения самых современных принципов, форм, методов, приемов и средств науки управления.

Менеджер – мотор рыночной экономики.

Основные черты характера, которые важны для менеджера:

1. самостоятельность
 2. творческий характер мышления
 3. инициативу
 4. целеустремленность
- 
- The background of the slide features several decorative elements consisting of concentric circles or ripples, rendered in a lighter shade of blue than the background. These elements are positioned in the lower right and bottom center areas of the slide.


Современные менеджеры – лидеры – это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведение и интеграцию усилий работников, на использование культурно – этических инструментов руководства.

К основным чертам современного руководителя

МОЖНО ОТНЕСТИ:

1. Доступен каждому работнику, тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен.
2. Глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительной частью работников.
3. Не терпит кабинетного стиля управления, предпочитает появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, охотно берет на себя ответственность и часто идет на риск.
4. Терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии.
5. Вину за неудачи принимает на себя.
6. Поощряет самостоятельность подчиненных.
7. При выдвижении на ответственные посты рекомендует способных сотрудников организации, лишь в исключительных случаях приглашает специалистов со стороны.
8. Постоянно перестраивает свою работу, ищет и внедряет новое.
9. Уверен в себе и собственных силах, неудачи воспринимает как временное явление.
10. Без необходимости в работу подчиненных не вмешивается.

Руководитель — это профессиональный менеджер, главной целью которого являются повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

A decorative graphic at the bottom of the slide consisting of a silhouette of a mountain range in various shades of teal, extending from the right side towards the center.

Необходимые качества руководителя разделяют на три группы:

1. профессиональные
2. личные
3. деловые

Профессиональные качества:

1. **компетентность** в соответствующей профессии, формирующаяся на основе образования и производственного опыта;
2. **широта взглядов**, базирующаяся на эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;
3. **стремление к приобретению новых знаний**, постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
4. **поиск новых форм и методов работы**, помощь окружающим и их обучение;
5. **умение планировать свою работу.**

Личные качества:

1. высокие моральные стандарты;
2. физическое и психологическое здоровье;
3. высокий уровень внутренней культуры;
4. отзывчивость, благожелательное отношение к людям;
5. оптимизм, уверенность в себе.

Деловые качества:

1. умение создать коллектив, обеспечить его деятельность, поставить задачи и распределить их между исполнителями, обеспечить их всем необходимым для работы, координировать и контролировать существование коллектива;
2. доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, волю, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
3. контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения, повести за собой;
4. инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
5. способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими;
6. стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

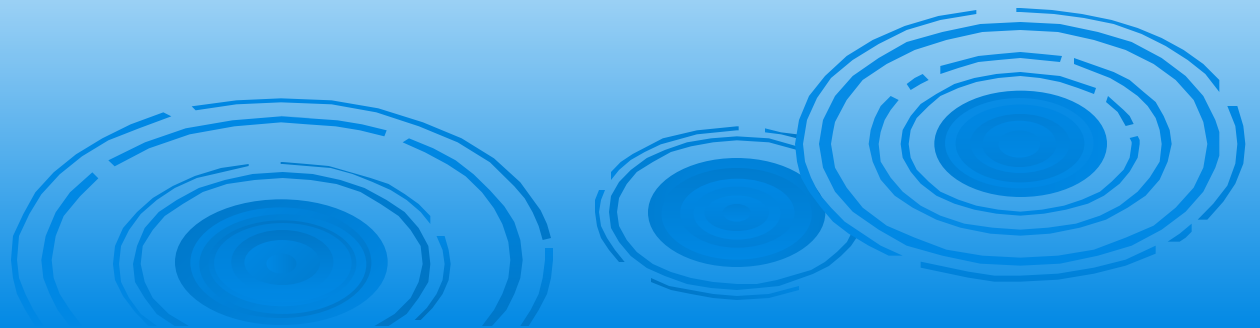
Отличие руководителя от лидера

Руководитель	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 решение	Превращает решение в реальность
Делает как нужно	Делает что нужно
Пользуется уважением	Вызывает обожание

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

Существуют следующие виды стилей управления:

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный




Характеристика стилей управления

Показатель	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Способ принятия решения	Единоличный	на основе консультаций сверху или мнения групп	на основе указаний

Власть - способность оказывать влияние на поведение людей.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

1. власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть она существует не только тогда, когда применяется;
 2. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
 3. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.
- 

Слово «власть» часто используют как синоним слова «авторитет»

Авторитет — это власть, возникающая на формальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и что считают правильным.

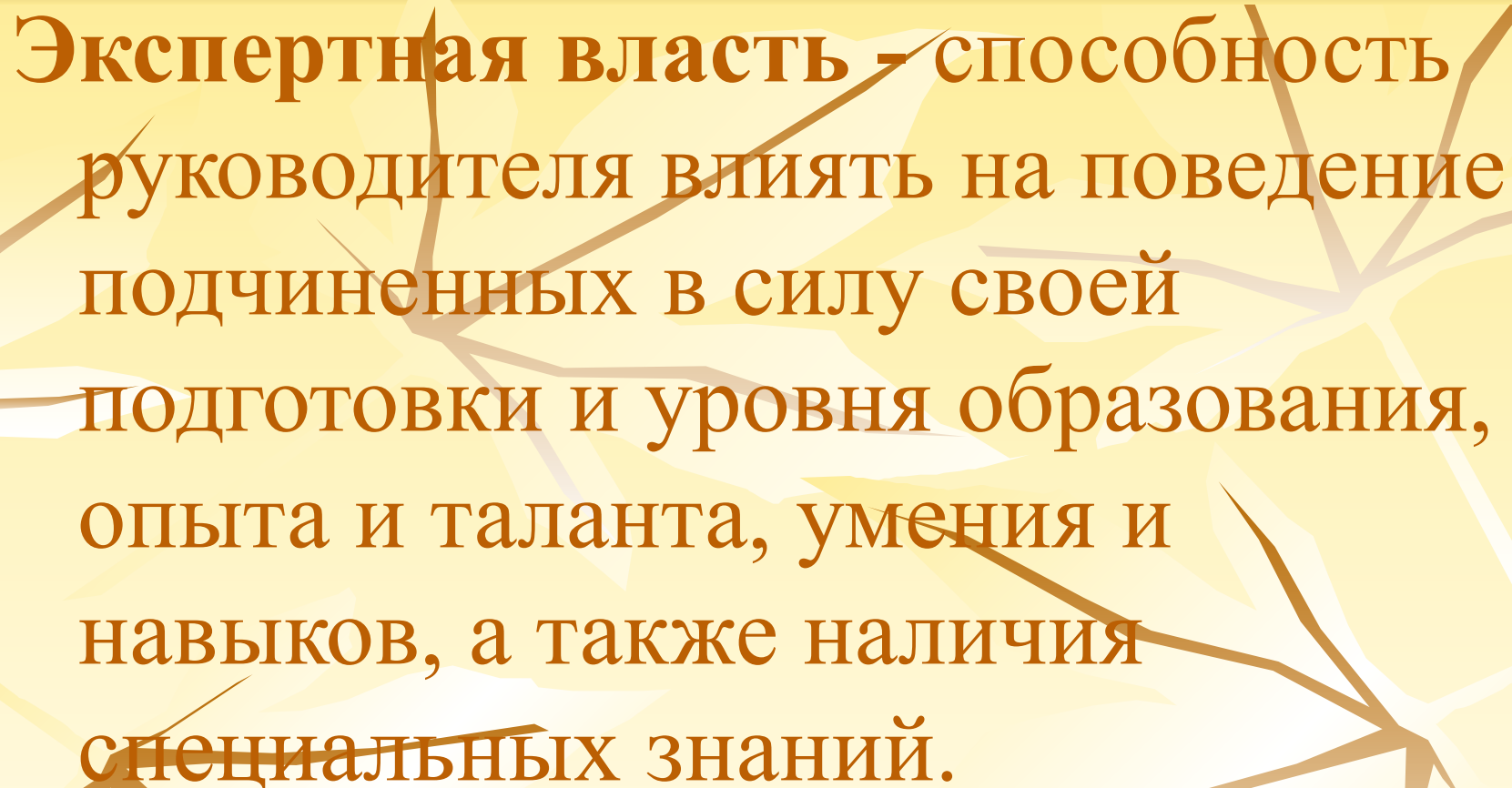


Личная власть — это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных

Власть бывает формальной и реальной

Формальная власть — это власть должности.

Реальная власть — это власть как по должности, так и по авторитету.



Экспертная власть – способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умения и навыков, а также наличия специальных знаний.

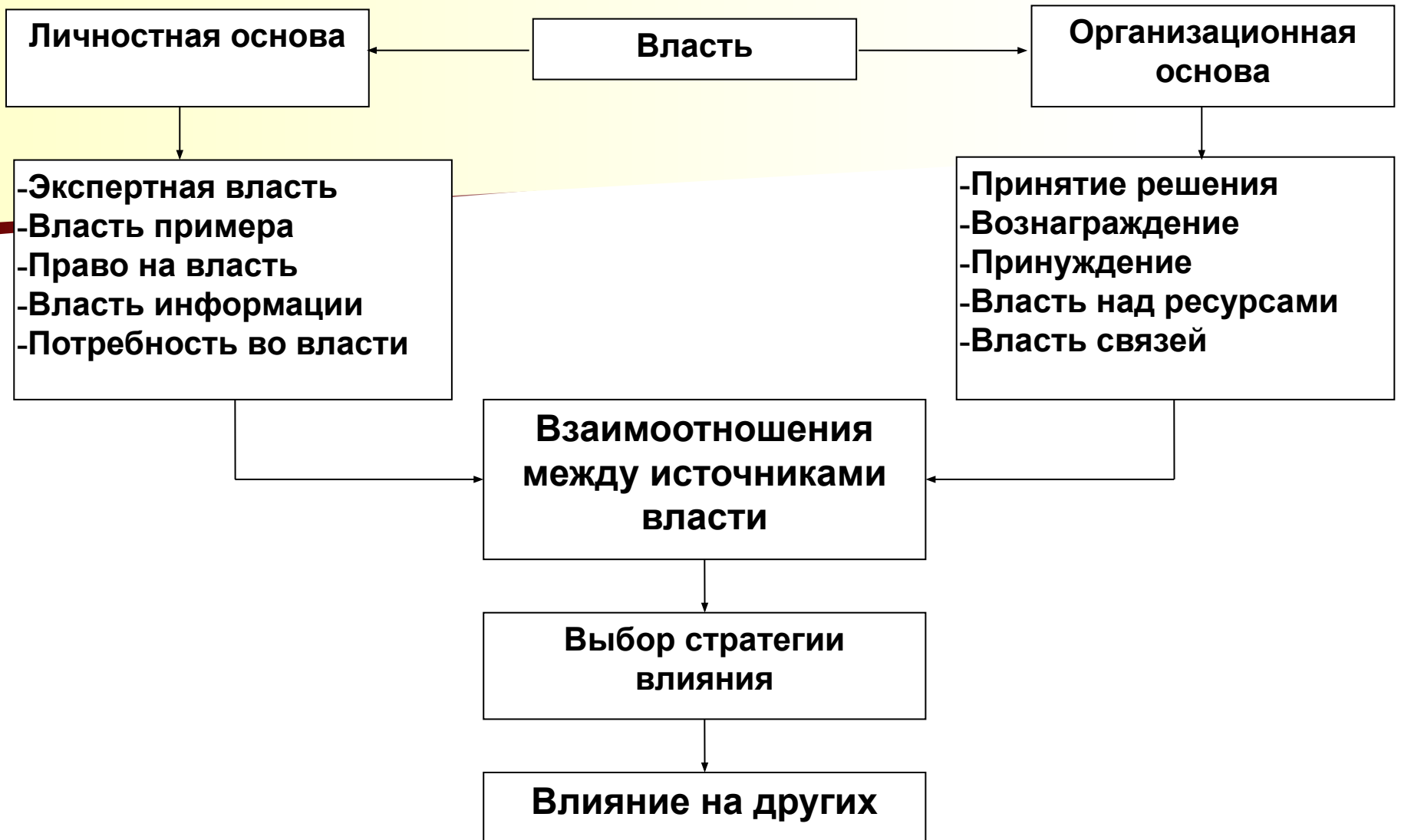


Рисунок 1 - Источники власти в организации.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря привлекательности, наличию харизмы.

Харизма — это власть, основанная на силе личных качеств руководителя и стиле его руководства.

В теории мотивации Д. Мак - Клеелланда *потребность во власти* трактуется как желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

Источники, составляющие организационную основу власти:


1. **Принятие решения** - носитель власти может влиять на конкретное решение.
2. **Принуждение** - реализация руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения.
3. **Власть над ресурсами** - регулирование доступности ресурсов.
4. **Власть связей** строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее.



Прочность власти зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими факторами:

1. Во-первых, значительно сократился разрыв в уровне образования и квалификации между руководителями и подчиненными.
2. Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой.
3. В-третьих, мобильность работников, их широкие внешние связи, доступность информации, значительно облегчают хорошим специалистам поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

Коллектив – сложное социальное явление, классифицируемое по множеству признаков:


1. По статусу:
 - а) официальные
 - б) неофициальные
 2. По характеру внутренних связей:
 - а) формальные (отношения между должностями)
 - б) неформальные
 3. По механизму формирования:
 - а) стихийно сложившиеся
 - б) сознательно организованные
 4. По срокам осуществления:
 - а) временные
 - б) постоянные
 5. По степени свободы предоставляемой членам коллектива:
 - а) свобода вхождения в коллектив (добровольные, обязательные)
 - б) свобода активного участия в деятельности (постоянно, эпизодически)
 6. По функциям:
 - а) для определенной цели (политическая партия, персонал, предприятие)
 - б) для реализации совместного интереса общества
 - в) для общения (клубы)
 7. По размерам:
 - а) малые (первичные) – от 2 – 5 человек
 - б) большие
- 

Условия, обеспечивающие социально-психологическую совместимость:

- соответствие личных возможностей каждого работника структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;
- близость или совпадение моральных позиций, создающих основу для взаимного доверия между людьми;
- возможность реального взаимодополнения и органичного соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
- однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая их лучшему взаимопониманию;
- рациональное распределение функций между членами коллектива при котором никто не может добиться успеха за счет другого.

Эффективность работы коллектива зависит от ряда факторов:

1. Размер коллектива (оптимальный 5-11 человек)
2. Состав коллектива (хорошо, когда коллектив состоит из непохожих личностей)
3. Групповые нормы
4. Групповое единomyслие
5. Конфликтность
6. Статус членов коллектива
7. Роли членов коллектива



Личность – это субъект активной сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт.

Существенные изменения в поведении человека под влиянием коллектива:

1. Происходит изменение восприятия, мотивации, системы оценок, сферы внимания.
2. Коллектив распределяет задания и роли, определяет позицию каждого.
3. Личность обретает новое видение своего "я".
4. Существенно повышается творческий потенциал личности.
5. В коллективе человек в гораздо большей мере склонен принимать риск.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Конфликт в узком смысле – это непосредственное столкновение сторон; в широком – развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов:

1. Возникновение конфликтной ситуации – положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.
2. Инцидент – столкновение оппонентов. Может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств.
3. Кризис и разрыв отношений между оппонентами – состоит из 2 фаз:
 - а) конструктивная – возможность совместной деятельности сохраняется, поэтому оппонентов еще можно примерить и посадить за стол переговоров;
 - б) деструктивная – сотрудничество уже невозможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.
4. Завершение конфликта – объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта из-за ликвидации, потери значения для сторон, оставление объекта у одного из оппонентов.

Позитивные функции организационных конфликтов:

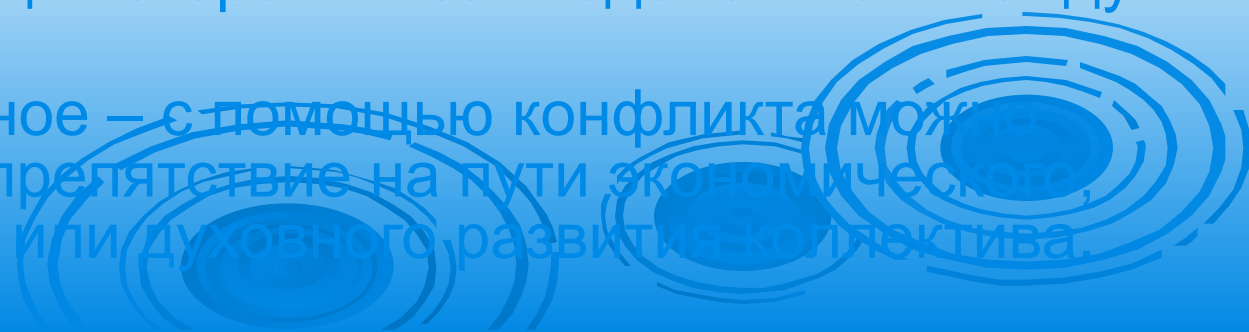
1. Информативное:

а) сигнализирующее – заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения ситуации.

б) коммуникативное – оппонентам необходимо располагать информацией о тактике и стратегии своего противника, ресурсах.

2. Интегративная – связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними.

3. Инновационное – с помощью конфликта можно преодолеть препятствие на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.



По отношению к отдельному субъекту конфликты могут быть:

1. **Внутриличностные** – обусловлены противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя вариантами действий, взаимоисключающих друг друга и в одинаковой мере желательны; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; влечениями и обязанностями; различными интересами и т.д.
2. **Межличностные** – порождаются столкновениями материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей.

По сфере возникновения и развития:

- а) деловые – связаны с официальной деятельностью и должностными обязанностями;
- б) личные – затрагивающие неформальные отношения.

По характеру:

а) объективные – связаны с реальными проблемами и недостатками;

б) субъективные – обусловлены различием индивидуальных оценок, отношениями между людьми.



Конфликты по степени открытости:

- а) скрытые – участники скрывают его от посторонних или он еще не “созрел”.
- б) открытые – связаны с образованием групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По последствиям:

- а) конструктивные – предполагают возможность рациональных преобразований и могут принести пользу для развития организации;
- б) деструктивные – не имеет реальной почвы, сначала вносит дезорганизацию в систему отношений между людьми, а потом в ход производственных процессов.

Возможные средства воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению:

1. Средства убеждения – возможны если противник готов действовать иначе.
2. Навязывание норм – извне со ссылкой на общие интересы. Это путь опирающийся на обычаи и традиции.
3. Моральное стимулирование – применяют когда конфликт зашел слишком далеко, соперники готовы на компенсацию своих потерь.
4. Использование власти – с применением силовых приемов, запугивания, шантажа. Как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется и конфликт может вспыхнуть с новой силой.
5. Компромисс – соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся поровну. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять.

Правила, которые ускоряют процесс разрешения конфликта:

1. Во время переговоров приоритет нужно отдавать обсуждению содержательных вопросов.
2. Стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности.
3. Сторонам следует демонстрировать взаимное уважение друг к другу.
4. Участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и создавать атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями.
5. Все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.