



ООО «МОСКЛАСТЕР»

www.moscluster.com

В. В. Ананишнев

Общий менеджмент

Учебное наглядное пособие

Москва
ООО «МОСКЛАСТЕР»
2020

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050

А64

А64 Ананишнев В.В. Общий менеджмент. – Москва: ООО «Москластер», 2020. – 82 с.

Данное учебное наглядное пособие содержит теоретические основы менеджмента. В пособии обобщены теории и методики по менеджменту, используемые людьми и организациями во всем мире.

Учебное наглядное пособие «Общий менеджмент» является презентационным материалом для проведения очных занятий (в том числе как раздаточный материал) и вебинаров по дисциплинам «Основы теории, практики и искусства управления» в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - специалитет по специальности 55.05.04 Продюсерство; «Б1.В.ДВ.7.1 «Планирование и управление рабочим временем» по направлению подготовки/Специальность 38.04.04 Государственное и муниципальное управление по профилю подготовки/специализации «Управление социальными изменениями»; «Менеджмент». Учебное наглядное пособие является учебным электронным изданием и соответствует ГОСТ 7.60-2003 «Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Основные виды. Термины и определения», ГОСТ 7.83-2001 «СИБИД. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения».

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050

Утверждено и рекомендовано к печати Редакционно-издательском советом Москластера (Протокол № 2 от 19 мая 2020 г.).

ISBN 978-5-6042002-4-7

© ООО «Москластер», 2020
© В.В. Ананишнев, 2020

Оглавление

1. Общие положения
2. Эволюция менеджмента
3. Мотивация персонала
4. Лидерство
5. Групповая динамика
6. Список литературы

Общие положения

Определения

- **Менеджмент** (англ. management — управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) или **управление производством** — разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.
- **Менеджмент** — академическая дисциплина, социальная наука, предметом которой является изучение социальной организации.
- **Менеджмент** означает процесс управления организацией, планирования и контроля и используется практически во всех сферах деятельности организации.
- **Менеджмент** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.
- **Менеджмент** – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.
- **Менеджмент** – это система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.
- **Менеджмент** – это наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.

Предмет, субъект, объект менеджмента

Предмет менеджмента — изучение законов и закономерностей жизнедеятельности организации, отношений людей в процессе управления.

Методология менеджмента — учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы, системе важнейших ее показателей и результатов.

Методы и принципы менеджмента — это правила и способы управления деятельностью организации.

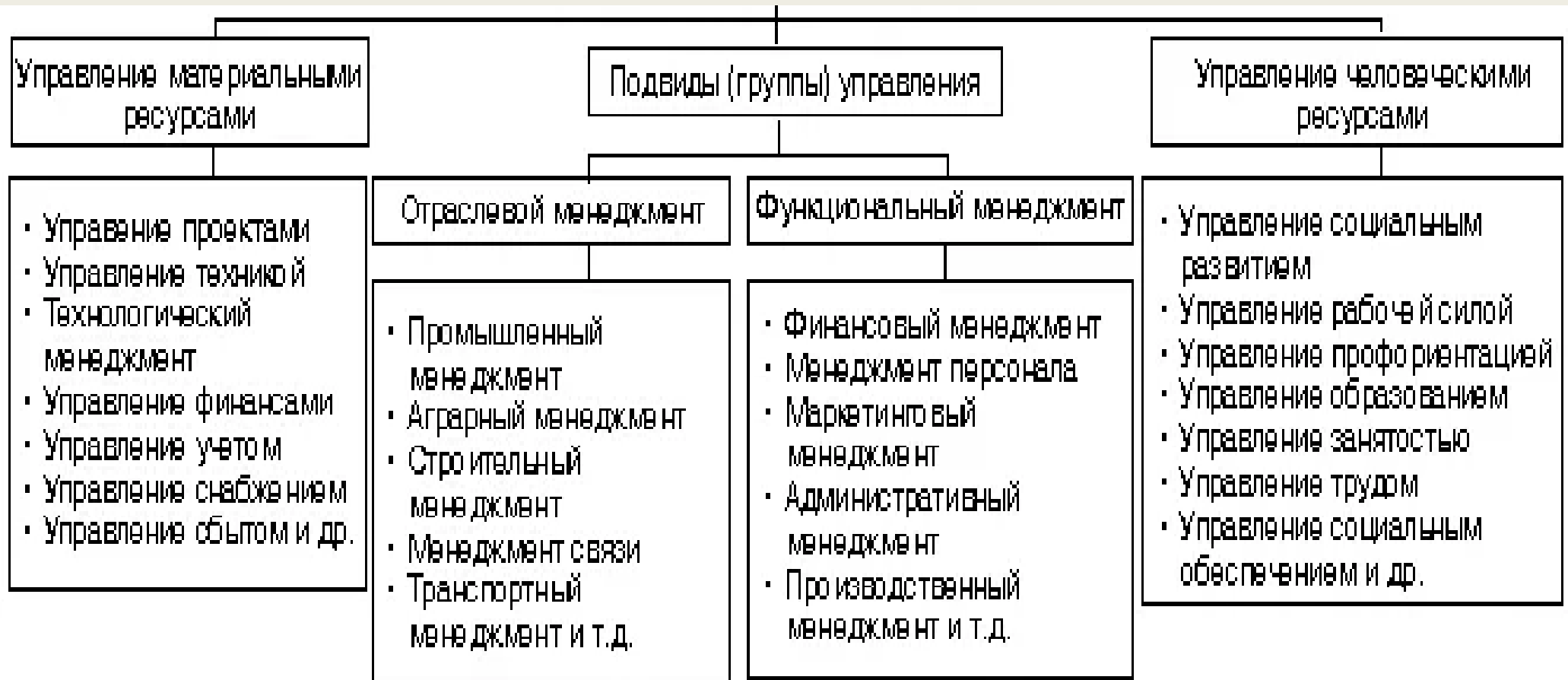
Субъект менеджмента – это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента – все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента.

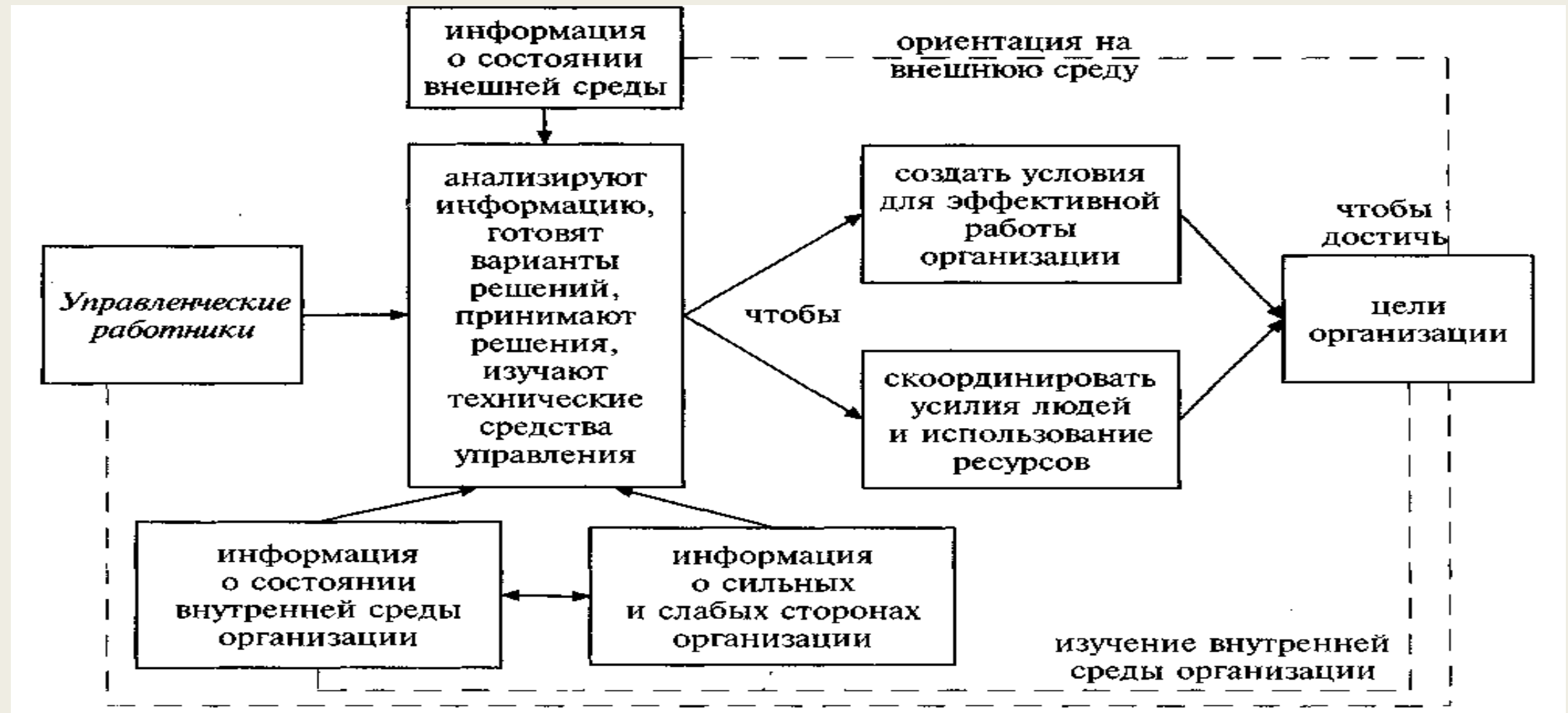
Классификация управления



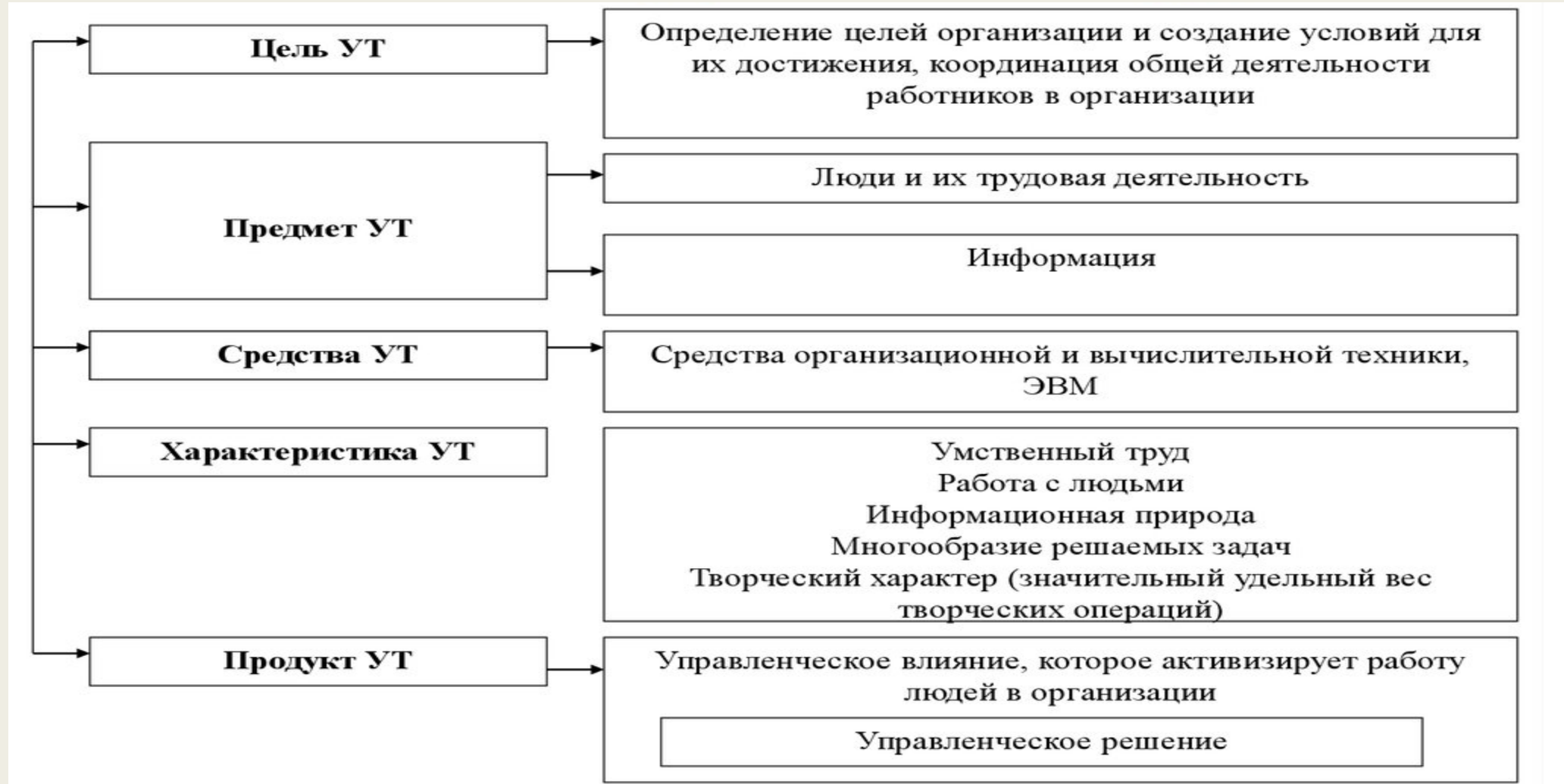
Формы социального управления



Управленческий труд



Управленческий труд



Управленческий труд

- Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений. Он относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.
- Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления.
- Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий.
- Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться. Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления. В то же время решения формируют так называемый организационный порядок, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.
- Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.
- Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и пр.); средства их оформления (штемпели, резак, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

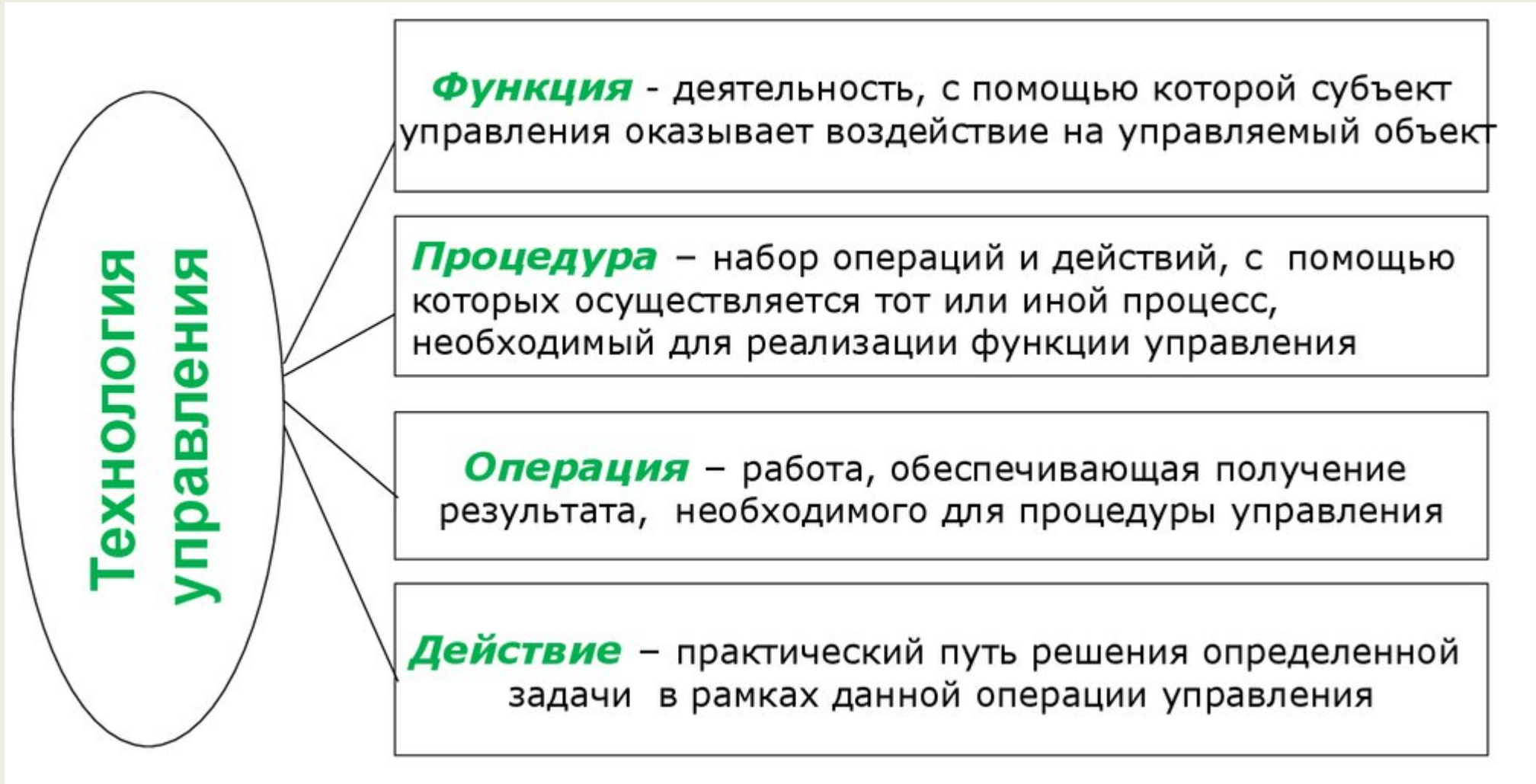
Управленческий процесс

- Процесс управления — совокупность функций, операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры организации.
- Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.
- Для успешной реализации управленческих процессов в организации формируется система управления.
- Система управления — совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей.

Управленческий процесс

- **Целью конкретного управленческого процесса** является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию.
- **Ситуация** характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).
- **К элементам процесса управления относятся**
 - Управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.
 - Получение и анализ информации
 - Выработка и принятие решений
 - Организация их выполнения
 - Контроль, оценка полученных результатов
 - Внесение коррективов в ход дальнейшей работы
 - Вознаграждение или наказание исполнителей

Технология управления



Технология управления

- Система управления должна быть предметом специального проектирования, который необходимо осуществлять на серьезной аналитической основе для обеспечения качества управления.
- Качество управления — совокупность свойств, присущих управлению и отражающих его реальное состояние, особенность и соответствие потребностям развития производства.
- Результативность системы управления во многом определяется применяемой технологией — средством, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.
- Технология — любое средство преобразования исходных материалов (люди, информация, сырье и др.) для получения желаемой продукции или услуг. Поэтому можно говорить о технологии управления, то есть определенной системе действий в области управления при решении любых задач.
- Технология управления — последовательность и комбинация операций, выбираемых менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления. Технология управления во многом зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления, принятых в той или иной стране.

Классификация управленческих решений



Классификация управленческих решений по признакам и уровням управления

№ п/п	Уровни управления Классифицирующие признаки	ВЫСШИЙ	СРЕДНИЙ	НИЖНИЙ
		ВИД РЕШЕНИЯ	ВИД РЕШЕНИЯ	ВИД РЕШЕНИЯ
1	Функциональное содержание	плановые координирующие	контрольные организационные	организационные
2	Сфера действия	социальные экономические	технологические организационные	организационные
3	Диапазон охвата проблемы	общие	комплексные	частичные
4	Характер разработки	творческие типовые	типовые автоматические	типовые
5	Длительность управленческого цикла	стратегические	тактические	оперативные
6	Организация разработки	коллективные индивидуальные	индивидуальные коллективные	коллективные индивидуальные
7	Тип решаемых задач	информационные организационные	организационные информационные	оперативные
8	Полнота исходной информации	рисковые необоснованные	обоснованные необоснованные	рисковые необоснованные
9	Методы обоснования решения	эвристические	алгоритмические	эвристические
		алгоритмические	эвристические	алгоритмические

Иерархия менеджмента, уровни управления

- Иерархия менеджмента - структура управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.
- Выдающийся американский социолог Толкотт Парсонс (1902-1979) выделил три основных уровня управления в зависимости от того, какие функции выполняются руководителями разного ранга.
- Руководители низового звена, действующие на техническом уровне, в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.
- Руководители, действующие на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.
- Руководители, действующие на институциональном уровне, т.е. на уровне социальных институтов, таких, например, как государство, религия, правовая система, вооруженные силы и т.п., заняты в основном формулированием целей, разработкой стратегических решений и долгосрочных (перспективных) планов, адаптацией управляемой социальной системы к различного рода переменам, управлением взаимодействий данной системы с внешней средой.



Иерархия управления

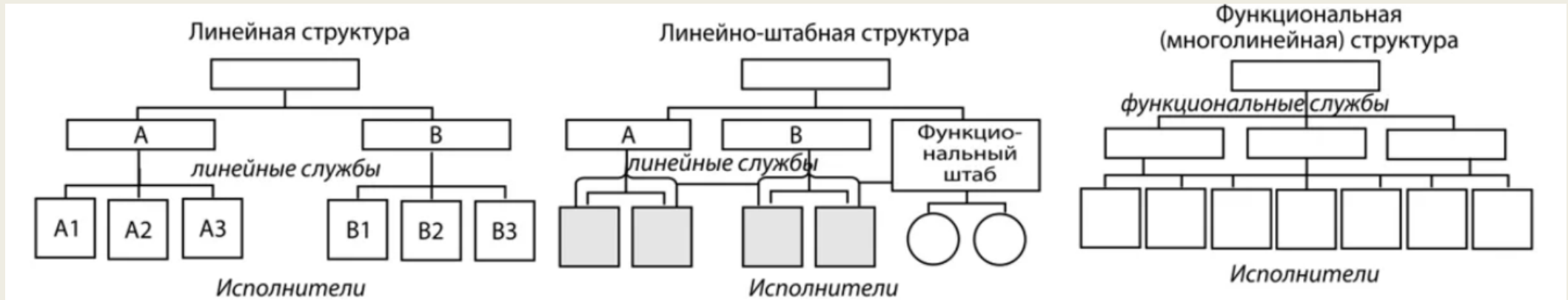
Менеджер	Функции	Основные качества и умения
Высшее звено (Top-managers)	Определяют цели организации и стратегии их достижения. <u>Пример:</u> генеральный директор, ректор	- видеть дело через документ; - составлять стратегические планы; -уметь делегировать полномочия.
Среднее звено (Middle - managers)	Отвечают за определенную функциональную область, руководят менеджерами низшего звена <u>Пример:</u> начальник цеха, декан.	-грамотный подбор и обучение кадров; -умение вести переговоры и совещания.
Низовое звено (Supervisor)	Руководят исполнителями работ. <u>Пример:</u> бригадир, заведующий кафедрой.	- умение быть лично успешным (показывать пример); - в критических ситуациях брать всю ответственность на себя.

Организационная структура организации

Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.



Типы организационных структур



Достоинства		
<ul style="list-style-type: none"> • четкое разграничение ответственности и компетенций • простой контроль • быстрые и экономичные формы принятия решений • простые иерархические коммуникации • персонифицированная ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение загрузки линейных руководителей • повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов • улучшение горизонтальной координации • баланс функционального и линейного руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • высокий профессиональный уровень подготовки решений • быстрые коммуникации • разгрузка высшего руководства • профессиональная специализация руководителей
Недостатки		
<ul style="list-style-type: none"> • высокие профессиональные требования к руководителям • сложные коммуникации между исполнителями • низкий уровень специализации руководителей • ярко выраженный авторитарный стиль руководства • перегрузка руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение штатов за счет штатных структур • опасность конфликтов линейных и функциональных структур • сложность вертикальных коммуникаций • нечеткость процедур принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> • сложность подготовки и согласования решений • отсутствие единого руководства • дублирование распоряжений и коммуникаций • сложность отсутствия контроля

Эволюция менеджмента (школы/теории)

Классификация школ менеджмента

Школа	Наиболее известные представители	годы	Основные концепции и принципы
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гант, Г. Эмерсон	1885-1920	Научная организация труда в процессе производства Использование научного анализа для повышения результативности выполнения работ Выделение управленческих функций в самостоятельный вид деятельности
Административная (классическая) школа	А. Файоль, А. Богданов, А. Гастев, М. Вебер, А. Урвик,	1920-1950	Описание функций управления Разработка рациональной системы управления организацией Принципы построения структуры организации и управления работниками
Школа человеческих отношений и поведенческих наук	М. Фоллет, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мутон	с 1930	Организация как социальная система Использование приемов управления межличностными и межгрупповыми отношениями (коммуникация, групповая динамика, лидерство)
Школа количественных методов и системного подхода	Л. Бергаланфи, С. Оптнер, Л. Канторович, В. Немчинов, Н. Винер	с 1940	Приложение теорий систем, принятия решений, информации и кибернетики к управлению организациями Принятие формальных и не формальных методов а принятии решений

Классификация школ менеджмента

Классические, одномерные

I. Школа научного управления:

- 1.1. Рационалистическая (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Гант)
- 1.2. Административная (А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни)
- 1.3. Бюрократическая (М. Вебер, Л. Мизес, Р. Мертон)

II. Школа «Человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. Фолллет)

III. Поведенческая школа (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцеберг)

Современные, синтетические

I. Школа социальных систем (Ч. Бернارد, Г. Саймон)

II. Количественная (новая) школа (Л. Берталанфи, Р. Аккоф)

III. Рыночная (маркетинговая) (Д. Норт)

IV. Стратегического управления (И. Ансофф)

V. Эмпирическая школа (Э. Дейл, П. Друкер, А. Чандлер)

Классификация школ менеджмента



Классическая школа. Тейлоризм



Классическая школа. 14 принципов управления Анри Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	Корпоративный дух
Цель	Подчинение главному интересу	

Классическая школа. 14 принципов управления Анри Файоля

1. Разделение труда. Целью разделения труда Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Файоль называл это лучшим средством использования индивидов и коллективов
2. Власть – ответственность. Файоль связывал власть и ответственность, считая ответственность следствием власти. «Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться». По его мнению, власть сочетает в себе два фактора: «авторитет на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах». «Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции – награды или кары, – сопровождающей ее действие... Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».
3. Дисциплина – «это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению».
4. Единство распорядительства (единоначалие). По мнению Файоля, «служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник». Если этот принцип нарушается, то «наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность».
5. Единство руководства. Этот принцип Файоль выразил так: «один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Единство распорядительства немыслимо без единства руководства, но из последнего не вытекает».
6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.
7. Вознаграждение персонала – это «оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. Вознаграждение должно стимулировать работу с наивысшей отдачей».
8. Централизация. По мнению Файоля, она «не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени, она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия».
9. Иерархия «есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Иерархическая колея – это тот путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей».
10. Порядок. Данный принцип Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место, и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. Однако социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем крупнее предприятие.
11. Справедливость. Раскрывая содержание этого принципа, Файоль писал: «Для того, чтобы поощрять персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием».
12. Постоянство состава персонала. «Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, – если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами». «Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. «Заводское ученичество» крупного руководителя обходится обычно очень дорого. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.
13. Инициатива – это «возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, – большая сила для предприятия.
14. Единение персонала Файоль раскрыл содержание этого принципа девизом: «В единении – сила». «Гармония, единение персонала предприятия – большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить»

Классическая школа. Двенадцать принципов
производительности Гаррингтона Эмерсона (американский
инженер)

А. Файоль	Г. Эмерсон
<ol style="list-style-type: none">1. Разделение труда и разумная специализация.2. Неотделимость власти от ответственности;3. Дисциплина - мягко, но справедливо;4. Единство команды - каждый тянет в общем направлении;5. Общие интересы выше индивидуальных.6. Оплата за работу должна быть справедливой;7. Единство распоряжения - единоначалие.8. Порядок - место для всего и всё на своем месте;9. Устойчивость персонала - стабильность пребывания в должности;10. Корпоративный дух - работа в команде есть сила организации;11. Инициатива - поощрение генерирования идей без собственного тщеславия;12. Равенство и справедливость - залог лояльности персонала.13. Централизация - разумные пределы делегирования ответственности;14. Иерархия - вертикальная цепь ответственности и горизонтальные связи.	<ol style="list-style-type: none">1. Исходный пункт управления - ясно поставленная цель;2. Здравый смысл - признание ошибок и поиск их причин;3. Компетентная консультация у профессионалов по вопросам управления;4. Дисциплина на основе четкого регламента, поощрения и контроля;5. Справедливое отношение к персоналу;6. Быстрый, точный, полный учет;7. Диспетчеризация (координация) работ;8. Нормы и инструкции поощряющие поиск резервов;9. Нормализация условий труда;10. Нормирование операций по способам и времени.11. Письменные стандартные инструкции.12. Вознаграждение за производительность.

Школа человеческих отношений. Хоторнский эксперимент Элтона Мэйо и Мери Паркер Фоллет (американские социологи)

Время эксперимента Начало - в май 1927; конец - июнь 1932 г.

Задачи:

1. Если производительность труда рабочего возрастает при низком уровне освещенности в условиях эксперимента, то почему она не растет в условиях цеха?
2. Если исследователи займутся изучением проблемы производственного утомления и станут систематически внедрять получаемые результаты в исследуемую группу, то не повысится ли при этом производительность труда?
3. Можно ли установить подлинные причины повышения или снижения производительности труда, если рабочие будут трудиться в небольшом помещении, где можно следить за всеми их действиями?

Участники эксперимента

Для участия в экспериментах, проводившихся в опытном помещении участка сборки реле (RATR), было отобрано шесть молодых женщин в возрасте от 15 до 28 лет. Все они были представительницами этнических сообществ Чикаго: четверо самых юных были польками, одна чешкой, а старшая — приехала в Соединенные Штаты из Норвегии за три года до начала опытов.

Результат

Официальный отчет о Хоторнских экспериментах Мэйо изложил в своей работе **«The Human Problems of an Industrial Civilization» («Человеческие проблемы индустриальной цивилизации»)** в 1933 г.

Смысл экспериментов заключался в изучении влияния на производительность труда условий, организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия.

Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда

(в эксперименте это увеличение достигало 40 %).

Школа человеческих отношений. Хоторнский эксперимент Элтона Мэйо и Мери Паркер Фоллет (американские социологи)

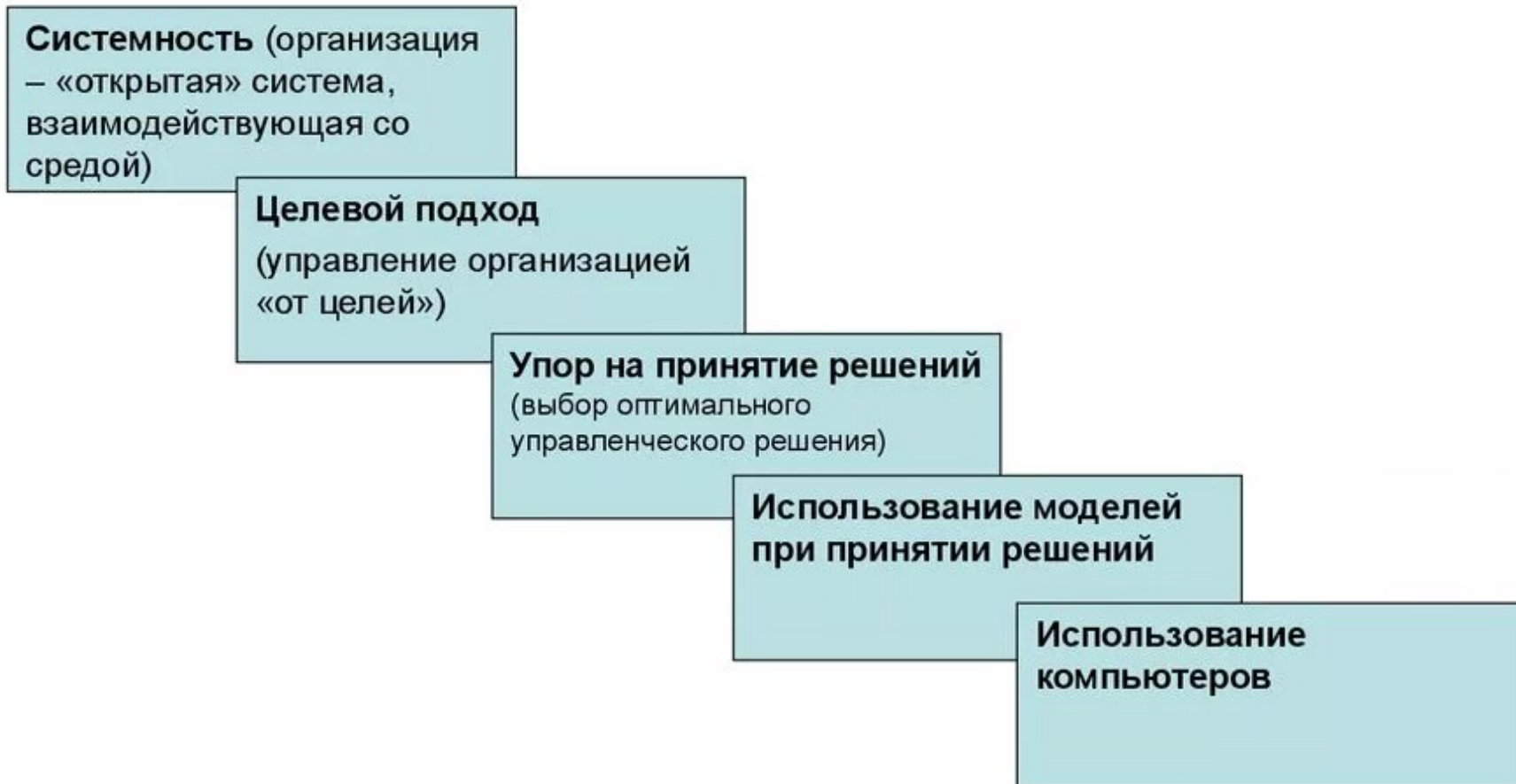
- определено влияние социальных норм поведения на производительность труда;
- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;
- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Школа спортивных аналогий

Школа спортивных аналогий (спортинг) берет свое начало от отца научного менеджмента Фредерика Тейлора, который занимался спортом и даже выиграл в молодости теннисные соревнования в парном разряде (аналог современного «US Open»), а в зрелом возрасте занимался активной пропагандой гольфа. Он одним из первых обратил внимание на различное отношение работников к спортивной и трудовой деятельности. Однако теоретическое осмысление и практическое использование спортивных аналогий получило свое развитие только с 70-х годов XX века.

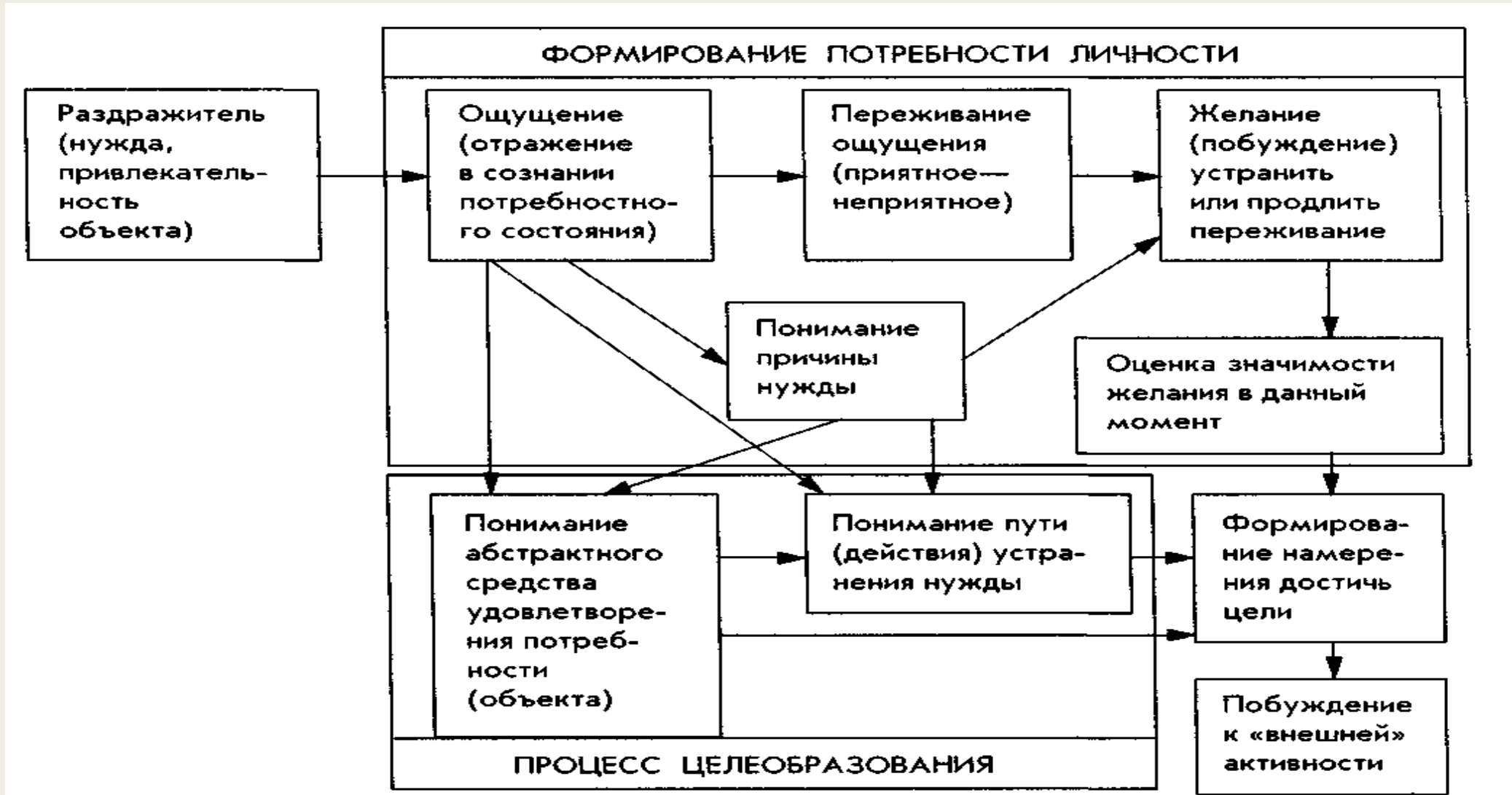
- Развитие спортивного направления в бизнесе, в свою очередь, прошло несколько этапов:
- 1-й этап. 1970-е годы - американским тренером по теннису Тимом Гэлви (Tim Gallwey) разработаны принципы «Внутренней игры», представляющие собой аналогию работы сознания спортсмена в бизнесе и других сферах человеческой деятельности.
- 2-й этап. 1980-е годы - американский финансовый консультант Томас Леонард (1956-2003) создает методологию коучинга, большой вклад в развитие коучинга внес также англичанин Джон Уитмор. Коучинг представляет собой аналогию работы спортивного тренера.
- 3-й этап. 1990 г. - завкафедрой ЦИПК Смирновым В.Н (Санкт-Петербург) в рамках учебного цикла «Школа «Бизнес-стадион» разработана комплексная аналогия бизнеса со спортом - «Бизнес - это спорт!».
- В 1992 году в США опубликована книга Джека Стэка «Большая игра в бизнес»«, в которой используется комплексная аналогия бизнеса со спортивной игрой. Business Week в 2002 году назвал «Большую игру в бизнес» одной из лучших «25 идей для изменяющегося мира».
- 4-й этап. 2004 г. - формирование концепции, теории и методологии школы спортивных аналогий - спортинга (Смирнов В.Н.).

Школа системного подхода Людвиг фон Берталанфи (австрийский биолог)



Мотивация персонала

Потребности личности

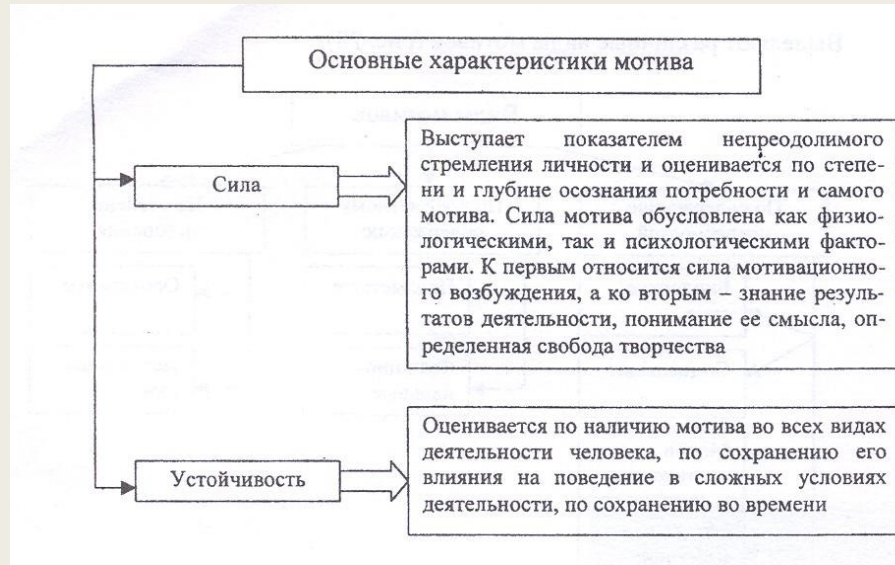


Группы потребностей личности

Потребность человека – переживаемая и/ или осознаваемая нужда в чем-либо. Потребности человека отличаются от потребностей животных и могут быть разделены на 3 группы.

Биологические	Социальные	Идеальные
Потребности, удовлетворение которых, как правило, необходимо человеку в первую очередь.	Потребности, свойственные человеку как социальному существу. Их удовлетворение необходимо человеку тогда, когда <i>биологические</i> потребности удовлетворены.	Специфически человеческие потребности, нужда в удовлетворении которых обычно возникает, если потребности двух других групп удовлетворены.
Потребности в поддержании жизнедеятельности организма: <ul style="list-style-type: none">◆ еда, вода, воздух◆ движение◆ тепло (одежда – в холодном климате), жилище◆ самосохранение◆ воспроизводство	Потребности в связи с некоторой группой (группами) людей: <ul style="list-style-type: none">◆ самореализация, общественное признание◆ принятость в социальные группы◆ общение (с людьми и предметами искусства)◆ привязанность◆ забота◆ самоуважение	Потребности в познании: <ul style="list-style-type: none">◆ познание природы◆ самопознание◆ поиск смысла жизни◆ самовыражение

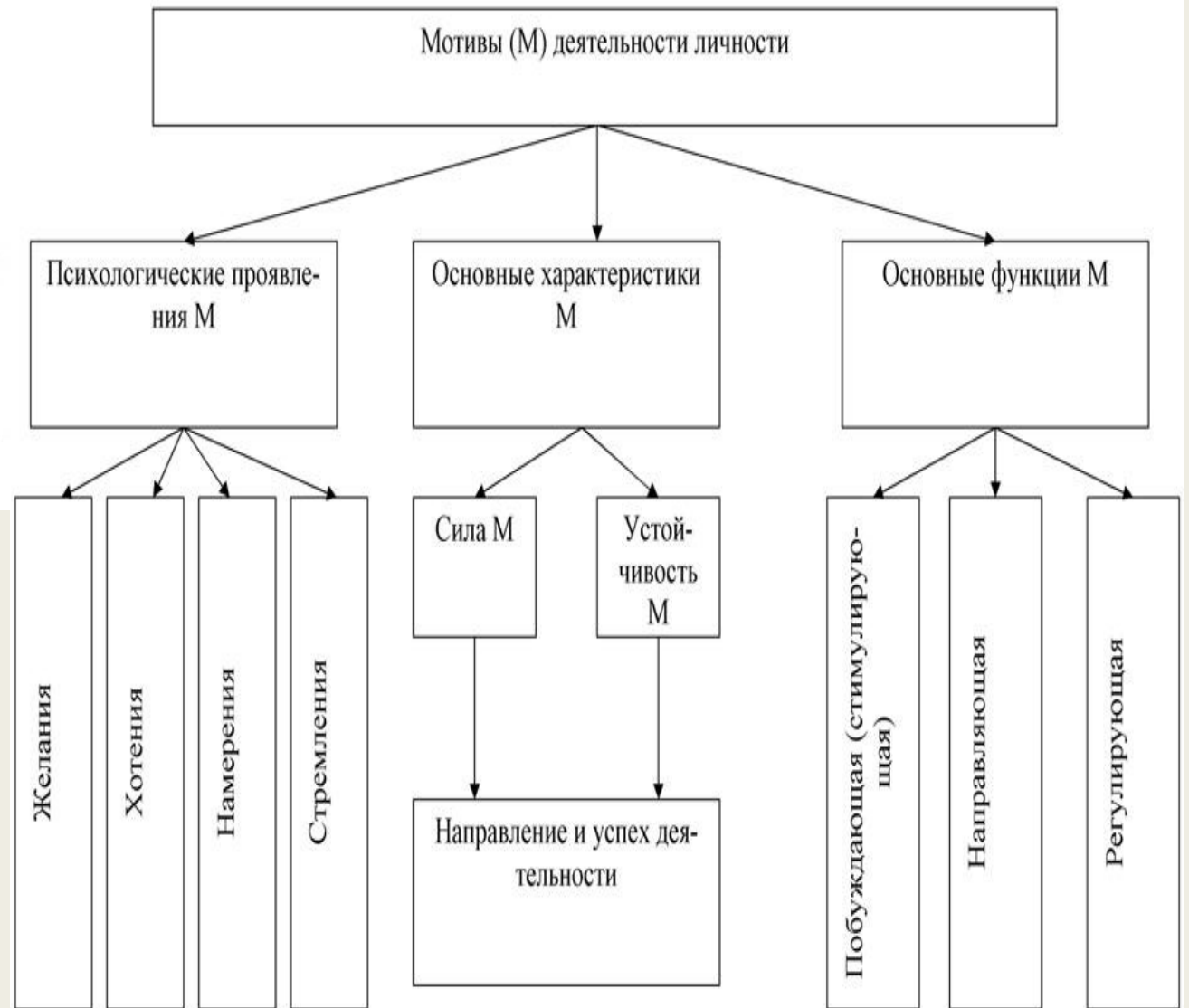
МОТИВЫ ЛИЧНОСТИ



Потребности – это требование организма (в широком понимании) чего-либо, нужда, нехватка, которая ощущается в виде психологического и физического дискомфорта. Возникший дискомфорт заставляет человека искать источник, с помощью которого можно избавиться от нужды, что автоматически доставляет удовольствие. Чем острее потребность, тем более негативные эмоции испытывает человек. В момент, когда приходит понимание, чего хочется на самом деле («опредмечивание»), рождается **мотив**.

Мотивы – любые внутренние побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации или личных целей.



Теории мотивации

Содержательные теории мотивации

1. Пирамида потребностей А.Маслоу;
2. Теория потребностей К.Альдерфера;
3. Теория мотивационных потребностей Д.Макклеланда;
4. Теория двух факторов Ф.Герцберга

Специфическая картина работника-человека

1. XY-теория Д.Макгрегора;
2. Интерпретация теории Y В.Зигерта и Л.Ланга;
3. Теория человеческих отношений Э.Мэйо;
4. Теория Z В.Оучи

Процессуальные теории мотивации

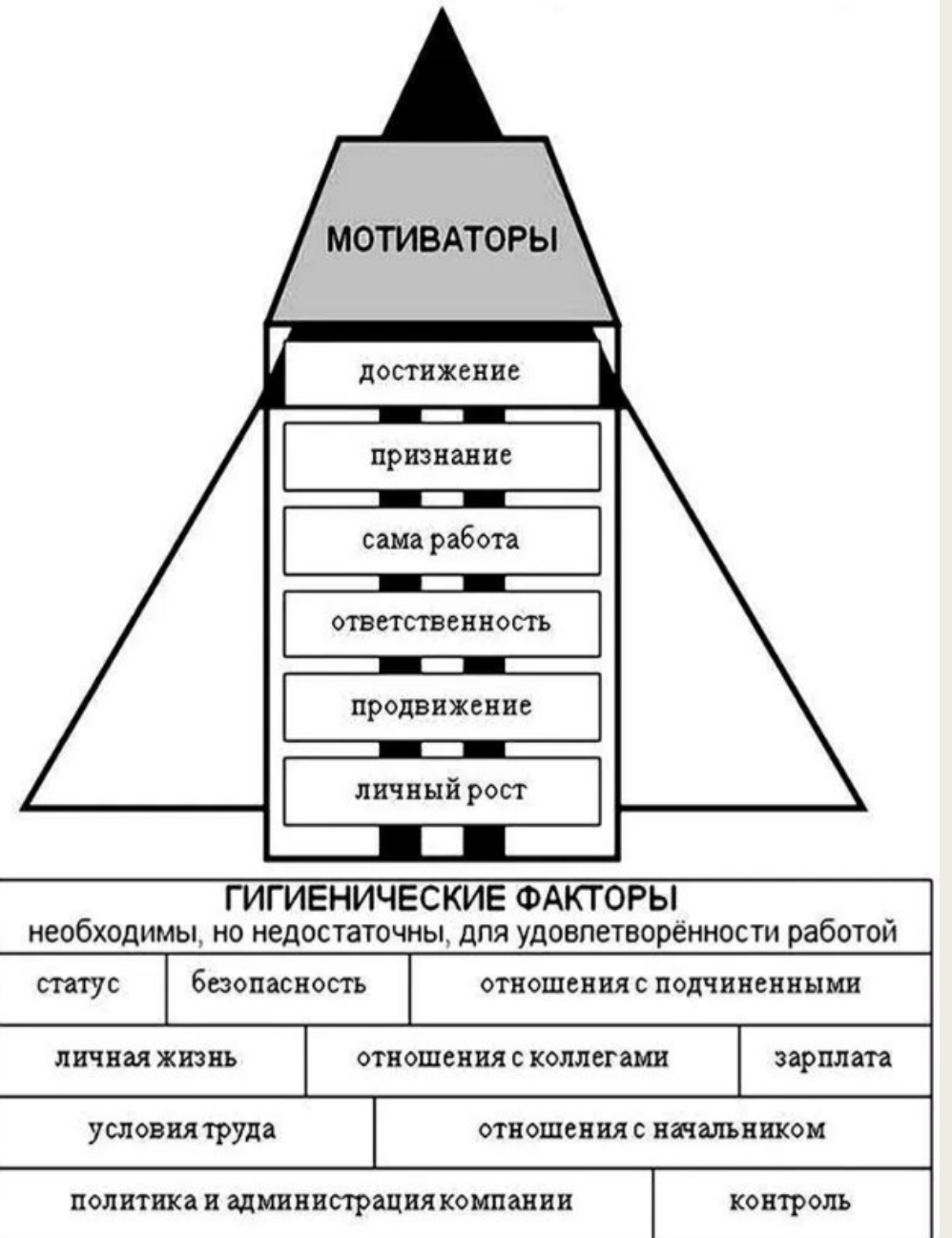
1. Теория трудовой мотивации Д.Аткинса;
2. Теория справедливости С.Адамса;
3. Теория усиления мотивации Б.Скиннера;
4. Теория мотивации В.Врума;
5. Модель мотивации Лоулера-Портера

1. Содержательные теории	Анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление
2. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника-человека	Исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов
3. Процессуальные теории	Выходят за рамки отдельного человека и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды

Сопоставление теорий мотивации К. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга

Автор и название	Основное содержание теории
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная группа потребностей
Теория ERG К. Альдерфера	Мотивационное поведение человека зависит от трех групп потребностей: существования, связи и роста. Переход от одного уровня потребностей к другому иерархически не связан и возможен в различных направлениях
Двухфакторная модель Ф. Герцберга	Потребности делятся на две группы факторов: связанные с внешними условиями труда (гигиенические) и с его содержанием (мотиваторы). Первая группа факторов включает в себя политику организации, условия труда, величину заработной платы, предоставляемые организацией льготы, социальный статус, гарантии занятости. Вторая группа непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует повышению эффективности их труда — ответственность и возможность принимать решения, признание и одобрение результатов работы, продвижение по службе, чувство удовлетворения от достигнутого. Наличие гигиенических факторов не мотивирует, а предотвращает чувство неудовлетворенности работой. Для мотивации необходимы мотивирующие факторы
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Потребности делятся на три группы: потребность во власти (стремление достигать поставленных целей), потребность в успехе; потребность в принадлежности (поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки)

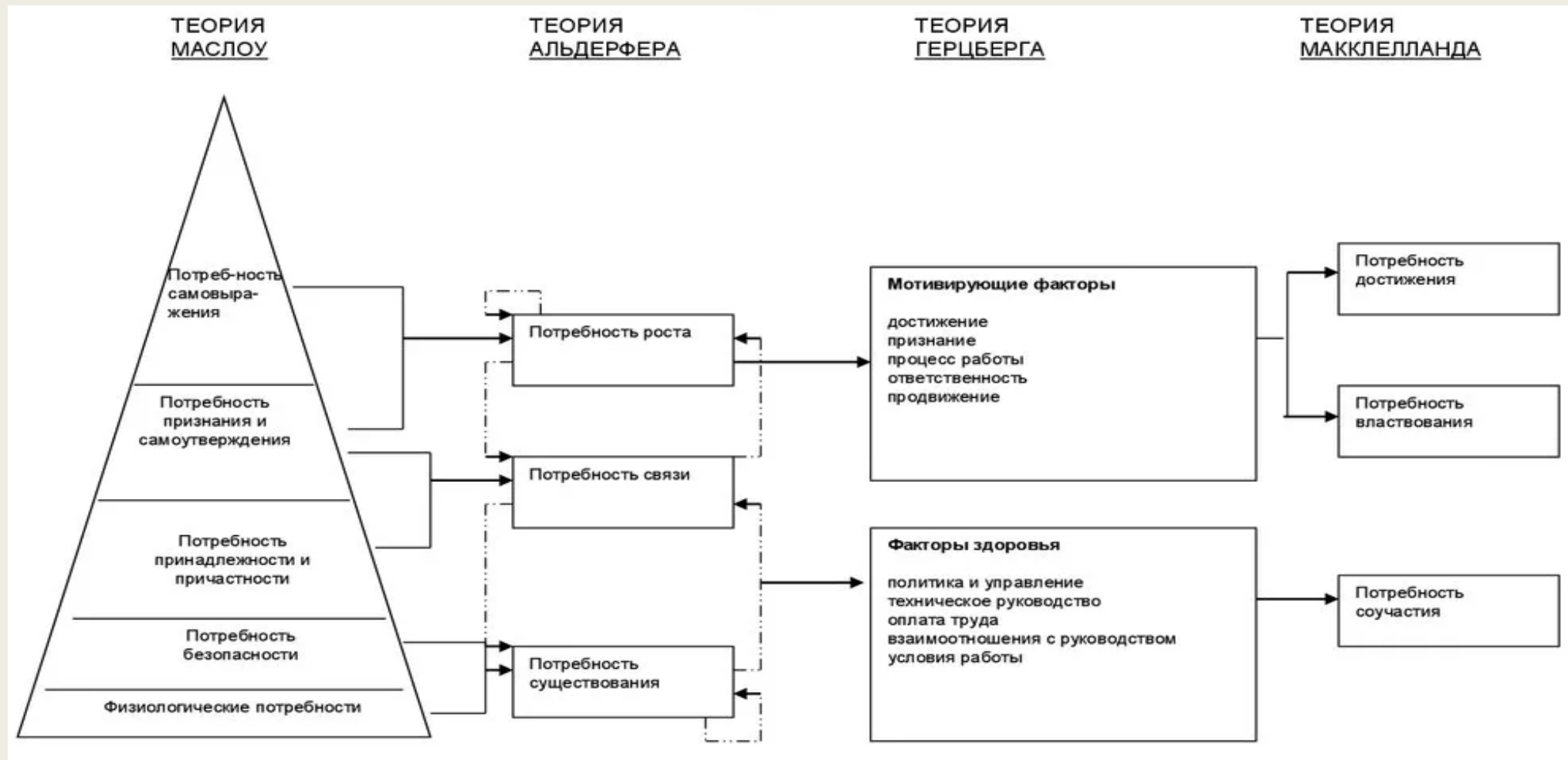
Школа человеческих отношений.
 Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга (американский социальный психолог)



Сопоставление теорий мотивации К. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга



Сопоставление теорий мотивации К. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Дэвида Макклелланда



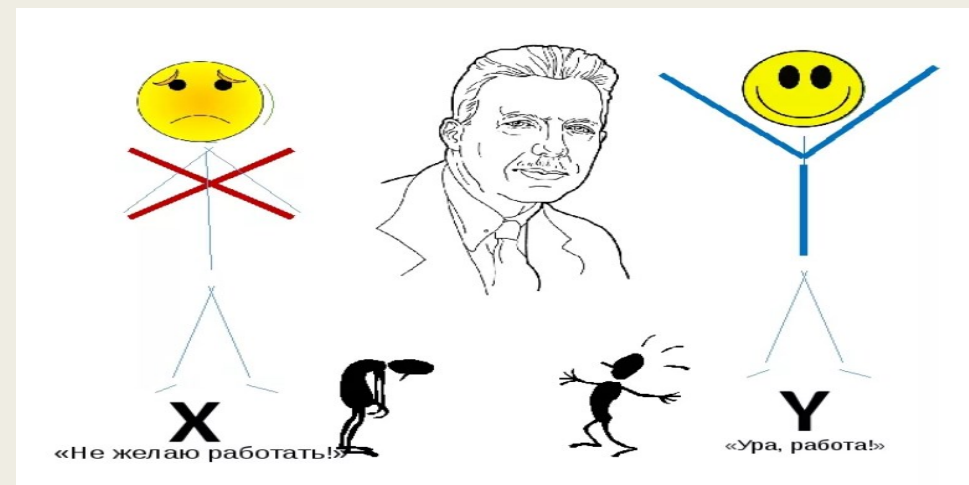
Школа поведенческих наук. Теория X и Теория Y Дугласа Мак-Грегора (американский социальный психолог)

Для теории X характерен следующий взгляд на человека:

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.
2. Ему не доставляет честолубия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.
6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

По мнению Мак-Грегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в теория Y:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.
2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.



Теория X	Теория Y
<p>Большинство людей внутренне не приемлют работу, по возможности старается ее избегать Поэтому людей необходимо заставлять работать, используя угрозы и наказания Данные меры являются допустимыми потому, что большинство людей предпочитают, чтобы ими командовали или направляли, у них малый уровень ответственности и стремятся, прежде всего, к собственной безопасности</p>	<p>Стремление работать – естественное желание людей (такое же, как игра). Если люди осознают цели своей работы, то самоуправление и самоконтроль становятся столь же весомыми, как и внешнее управление. Осознание целей и вовлеченность в процесс исполнения зависит от вознаграждения Большая часть людей обладает способностями, воображением, изобретательностью и творчеством. Современные виды работ и их условия не предполагают использования большинства интеллектуальных возможностей людей.</p>

Теория Z Уильяма Дж. Оучи (американский DBA)

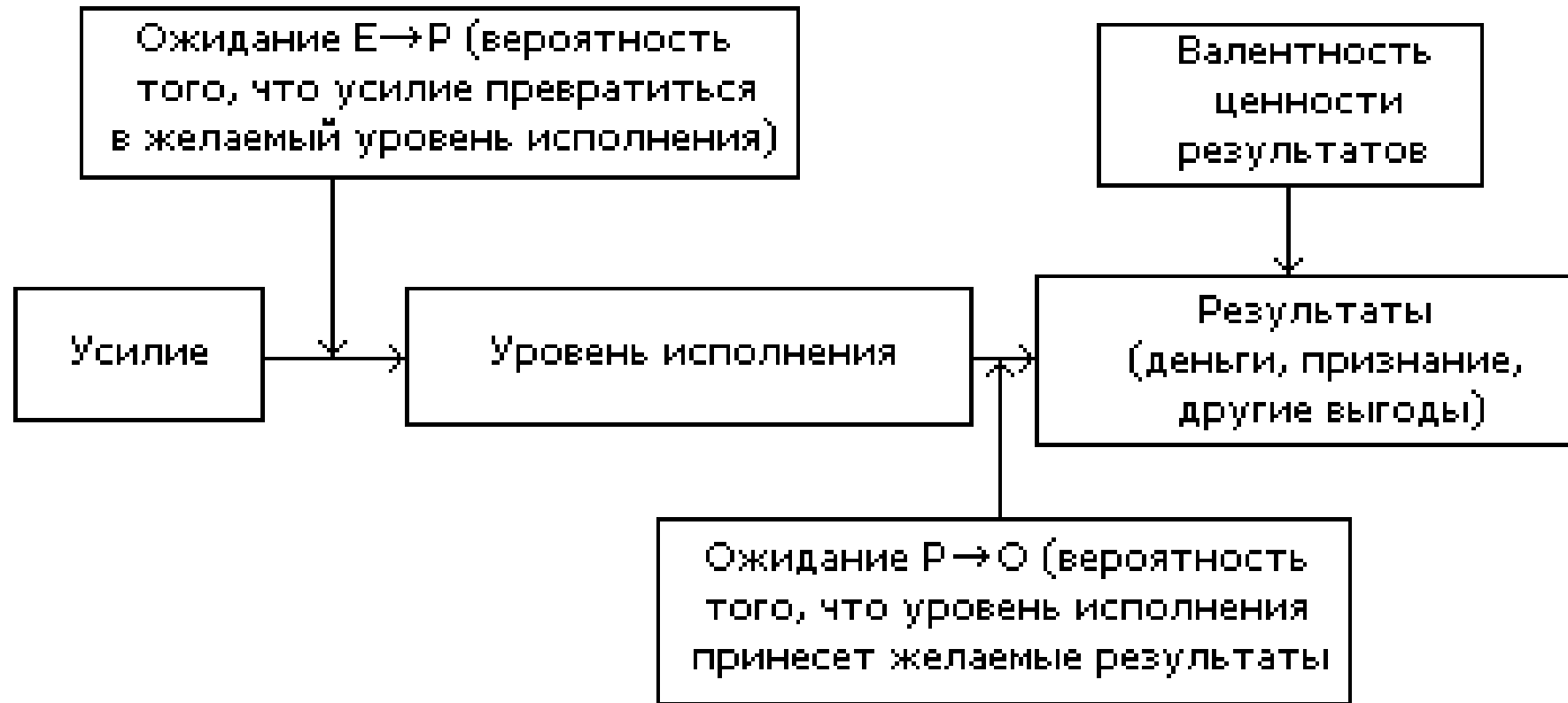
Подход	Теория «Z» (японская организация)	Теория «A» (американская организация)
Челове- ческий капитал	<ol style="list-style-type: none">1. Крупные вложения в обучение2. Общее обучение3. Неформализованная оценка	<ol style="list-style-type: none">1. Малые вложения в обучение2. Обучение конкретным навыкам3. Формализованная оценка
Трудовой рынок	<ol style="list-style-type: none">1. На первом месте внутренние факторы2. Долгосрочный найм3. Неспециализированная лестница продвижения	<ol style="list-style-type: none">1. На первом месте внешний фактор2. Краткосрочный найм3. Специализированная лестница продвижения
Предан- ность органи- зации	<ol style="list-style-type: none">1. Внутренние стимулы2. Подразумеваемые контакты3. Групповая ориентация в работе	<ol style="list-style-type: none">1. Внешние стимулы2. Прямые контакты по найму3. Индивидуальные рабочие заказы

Сопоставление теорий мотивации X,Y,Z (Д. Мак-Грегора и У. Оучи)

Традиционный подход Теория X	Современный подход	
	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать.	1. Работа желанна для большинства сотрудников.	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу: административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремленности, самоконтролю, самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу управленческих решений (групповая ориентация).
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по конечному результату.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	4. Крупные вложения в обучение
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.	5. Неформализованная оценка

Культурные переменные	Компания типа X	Компания типа Y	Компания типа Z
Найм	Кратковременный	Пожизненный	Долговременный
Оценка	Количественная	Качественная	Качественная
Карьера	Узкоспециализированная	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная
Контроль	Ясный и формальный	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный
Решения	Индивидуальное	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное
Ответственность	Индивидуальная	Групповая	Индивидуальная
Интерес к человеку	Узкий	Широкий	Широкий

Теория ожидания Виктора Врума (американский психолог)



Теория ожидания Виктора Врума (американский психолог)

Ожидания согласно этой модели можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов:

- затраты – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- валентность (удовлетворённость вознаграждением).

Модель Врума можно представить следующим образом:

Мотивация = $(E \Rightarrow P) * (P \Rightarrow O) * \text{Валентность}$,

где $(E \Rightarrow P)$ – ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;

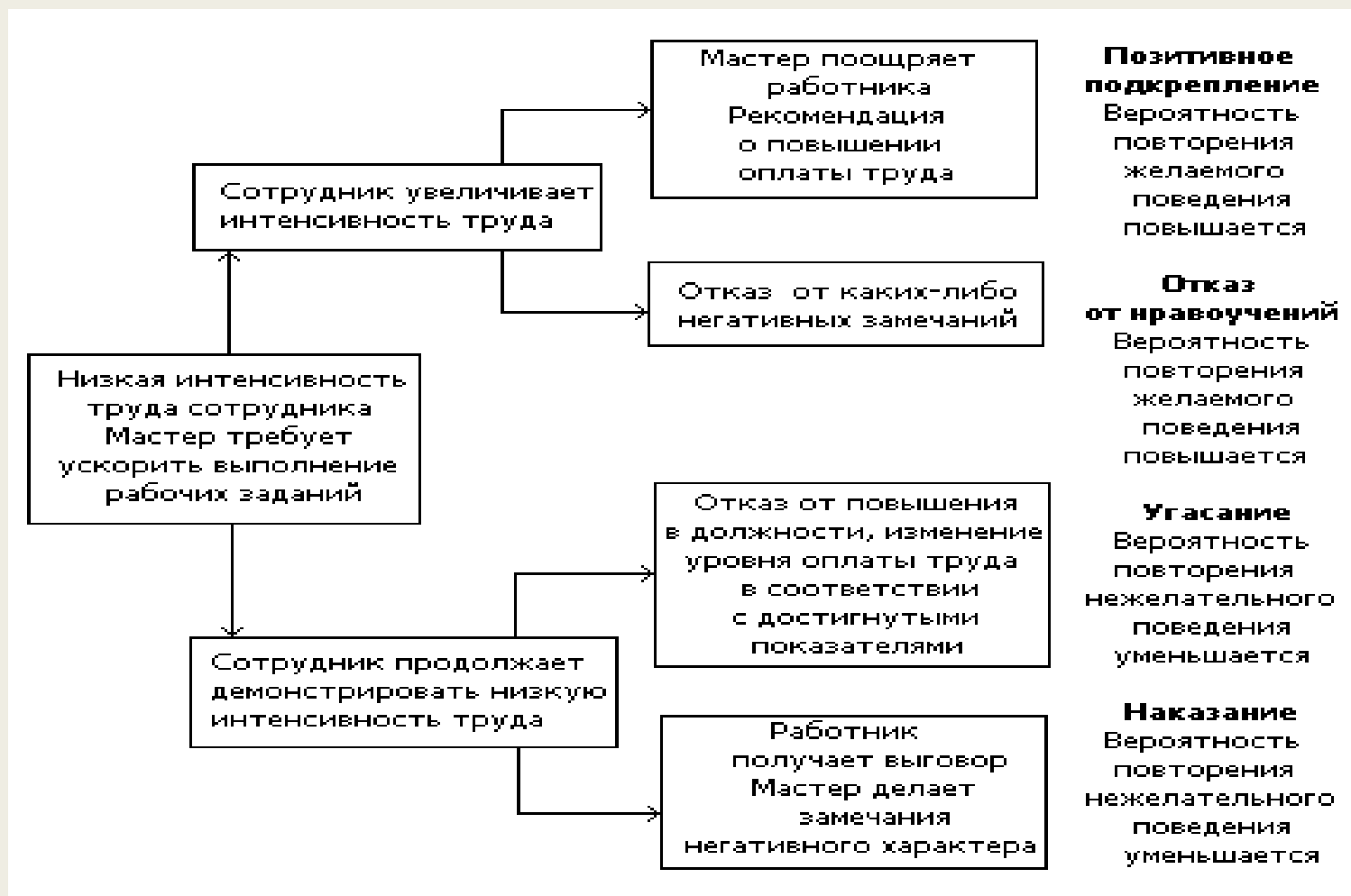
$(P \Rightarrow O)$ – ожидания того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;

Валентность – ожидаемая ценность вознаграждения.

Если значение одного из этих факторов будет мало, то и мотивация будет низкой. Поэтому для успешного проведения процесса мотивирования необходимо, чтобы работник представлял, что:

- от его усилий зависят результаты его труда;
- из результатов труда вытекают для него определенные последствия;
- результаты, получаемые им, в конечном счете имеют для него определенную ценность.

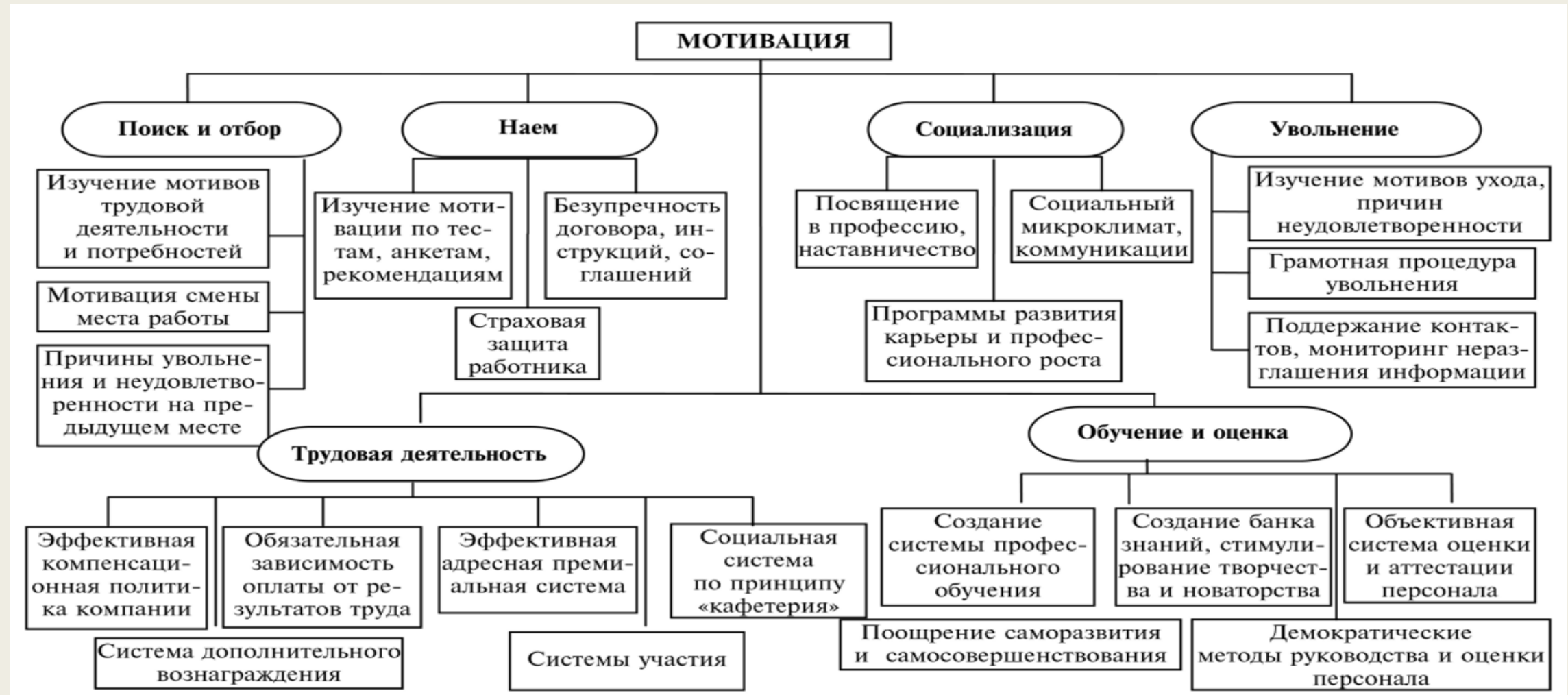
Теория подкрепления



Теория подкрепления

- В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы Берреса Скиннера и Альберта Бандуры (канадский психолог).
- **Теория подкрепления** базируется на **принципе модификации** организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного организационного поведения работника.
- Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.
- Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджер стремится к изменению поведения сотрудников, получил название **«регулирование поведения»**. Основное предположение, на котором основываются методы регулирования поведения, – так называемый **закон эффекта**, согласно которому *индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия*.
- **Подкрепление** определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.
- Выделяют **4 основных типа подкрепления**: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджера на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться.

Функции и задачи службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности



Лидерство

Лидерство

- Лидерство - способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Лидерство не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет.
- Харизма — исключительная одаренность, наделенность особыми качествами, основанными на свойствах индивида, позволяющих ему осуществлять функцию пророка, вождя или реформатора, вызывающих преклонение перед ним и безоговорочную веру в его возможности.

Отличие управляющего (менеджера) от лидера Уоррена Бенниса (американский МВА)

Управляющие	Лидер
1	2
Избегают рисков	Идут на риск
Подводят итоги	Смотрят вперед, за горизонт
Требуют от других подчинения	Побуждают других следовать за собой
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Полагаются на контроль	Полагаются на доверие
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

Классификация теорий лидерства (по Р. Дафту)

Название групп теорий	Время возникновения	Аспекты внимания	Возможность практического применения
Теории великого человека	Конец XIX – начало XX в.	Врожденные характеристики «героя»	Формирование мифов для поддержания корпоративной культуры, создание личностного мифа
Теории личностных качеств	20-е гг. XX в.	Личностные качества, создающие лидера	Прогнозирование становления лидера или «воспитание» лидеров
Поведенческие теории	50-е гг. XX в.	Деятельность лидеров в организации	Выявление различий в поведении эффективного и неэффективного лидера
Вероятностные теории (теории зависимостей, ситуационные теории)	Конец 60-х гг. – конец 80-х гг. XX в.	Контекстуальные и ситуационные переменные, влияющие на эффективность лидерства	Выбор соответствующего (наиболее эффективного) стиля лидерства в зависимости от значимых переменных; обучение диагностике и учету ситуационных переменных
Теории влияния	Конец XIX – начало XX в.	Харизматический лидер	Раскрытие механизмов влияния лидера и группы друг на друга
Теории взаимоотношений (системные)	70-е гг. XX в.	Трансформационный лидер	Знание и учет фактора эффективности лидера – особенностей межличностных отношений

Стили лидерства

Подход с позиции личных качеств
основывается на анализе лидерских качеств, необходимых для эффективного управления.
Теория Ордэя Тида
Теория Ральфа Стогдилла

Подход с позиции власти и влияния
основывается на рассмотрении эффективности управления в зависимости от властных полномочий и типов власти.
Теория власти
Харизматическая теория Конгера - Канунго

Стиль лидерства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказание на них влияния и побуждения к достижению целей организации.
Степень делегирования полномочий, типы власти, его забота о персонале или о выполнении задачи – все это отражает стиль лидерства менеджера.

Поведенческий подход к лидерству
рассматривает его как набор образцов привычной манеры руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей.
Теория X и Y Дугласа Макгрегора
Классификация стилей лидерства К. Левина
Теория лидера Р. Лайкерта

Ситуационный подход к лидерству
основывается на том, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.
Модель Фидлера
Подход Митчелла и Хауса
Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
Модель принятия решений руководителя Врума - Йеттона

Типология лидерства



Теории лидерских черт, или теории «великого человека»

- Теория лидерских черт объясняет лидерство проявлением особенностей характера индивида.
- Теория «великого человека» (Е.Боргатт и др.) предполагает, что при одних и тех же внешних условиях наивысшие оценки со стороны членов группы получает индивид с наивысшим показателем интеллекта.
- Ограниченность теории лидерских черт проявляется в невозможности четкого обозначения набора лидерских качеств, кроме того, не принимается во внимание влияние ситуаций, субъективно рассматриваются «основные» лидерские черты.

Теории лидерских черт, или теории «великого человека»

Автор	Характерные черты лидеров
Р.Стогдилл	Интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальное участие
М.Гантер	Обмен энергией, завораживающая внешность, независимость характера, риторические способности, положительное восприятие восхищения своей персоной, достойная и уверенная манера держаться
А.Лоутон, Э. Роуз	Дальновидность, умение выделять приоритеты, мотивация последователей, политическое чутье, стойкость, харизма, способность идти на риск, гибкость, решительность
П.Нортхаус	Интеллект, уверенность в собственных силах, решительность, целостность характера, общительность.

Классическая школа менеджмента. Поведенческая школа. Виды господства по Макс Веберу (немецкий социолог)

	<i>Традиционное</i>	<i>Харизматическое</i>	<i>Рациональное</i>
Движущая сила	Уважение священного характера, традиции	Признание «милости»	Подчинение закону
Наименование вождя	Сеньор	Вождь	Вышестоящий начальник
Наименование слуги	Слуги (члены сообщества или подданные)	Сторонники	Граждане
Источники дохода	Подати	Добыча, дар	Налоги
Типичный политический строй	Монархия	Плебисцитарная демократия	Парламентская демократия
Используемая способность	Уважение	Эмоции	Разум
Тип революции	Традиционалистская революция	Радикальная революция в обществе	

Поведенческая школа. Стили руководства по Курту Цадек Левину (немецкий психолог)

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера</p> <p>Принятие решений отдельно по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/ организации</p> <p>Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе</p>
Сильные стороны	<p>Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата</p>	<p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.</p>	<p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера</p>
Слабые стороны	<p>Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы.</p>	<p>Демократический стиль требует много времени</p>	<p>Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства</p>

Ситуационные теории лидерства

Переменные	Модели ситуационного лидерства			
	Фидлер	Херсей и Бланшард	Хауз и Митчелл	Врум — Йеттон — Яго
Ситуационные факторы	Отношения «лидер — последователь»	Степень зрелости последователей	Характеристики последователей	Качество решения
	Структурированность работы	Зрелость по отношению к работе	Организационные факторы	Обязательства исполнителей решения
	Лидер синоним власти	Психологическая зрелость	–	Время
	–	–	–	Стоимость
	–	–	–	Развитие
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, отношений с лидером и его формальной позиции в иерархии организации	Последователи могут обладать разными степенями зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	у последователей есть потребности и желания, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В конкретных ситуациях последователи стремятся участвовать в принятии решений
Лидерские стили	Лидер с высоким ННР (ориентирован на отношения)	Указывающий стиль	Директивный стиль	Автократический I
	Лидер с низким ННР (ориентирован на работу)	Убеждающий стиль	Поддерживающий стиль	Автократический II

ННР - нервно-психическое развитие

Психоаналитические теории лидерства

- Истоки психоаналитического подхода заложены в работах З.Фрейда. Авторы данных теорий выделяют следующие ступени развития личности:
 - Происхождение (семья);
 - Процесс взросления индивида;
 - Зависимость и независимость;
 - Репрессии и темные стороны личности.
- Популярная психоаналитическая **модель «анализ взаимоотношений»** была создана Э.Берном, выделившим три состояния личности: родитель, взрослый и ребенок в соответствии с их ролями в семье. Лидер действует вероятнее всего как родитель, а последователь – как ребенок. Психоаналитический подход акцентирует свое внимание на вопросах человеческого существования и взаимоотношений лидера и последователей.

Личностно-ситуационные теории лидерства

Дж. Браун предложил пять законов, согласно которым лидер должен:

1. Быть членом группы, в которой собирается выступить в качестве лидера;
2. Понимать возможности и потребности группы;
3. Уметь адаптироваться в имеющейся социальной структуре;
4. Реализовывать долгосрочные тенденции, характерные для данной социальной структуры;
5. Признавать, что возможность лидерства для других увеличивается при сокращении свободы индивидуального лидерства.

Личностно-ситуационные теории лидерства

- В концепции взаимодействия межличностные отношения в группе определяются восприятием лидера его последователями. Выделяется три типа лидеров в зависимости от эмоционального отношения к ним со стороны членов группы:

«лидер-патриарх» (по отношению к такому лидеру члены группы одновременно испытывают и чувство любви, и чувство страха);

«лидер-тиран» (в отношениях доминирует страх перед лидером);

«харизматический лидер» (группа симпатизирует лидеру и уважает его).

- Личностно-ситуационный подход объединяет предшествующие теории и формирует более целостную картину лидерства, но слабо учитывает межличностные контакты.

Атрибутивные теории лидерства

- **Модель группового лидерства и групповой эффективности**, разработанная Р.Хьюзом, Р.Джинеттом и Дж.Курфи, демонстрирует роль лидера в создании и развитии команды.
- Модель учитывает структурные, индивидуальные, контекстные и процессуальные факторы командной эффективности и демонстрирует роль лидера в создании и развитии команды.
- Лидер должен обеспечивать работу команды и своевременно определять, в какой области (индивидуальные, групповые факторы, окружающая среда, организационная ситуация) возникают проблемы.
- Модель демонстрирует действия лидера, направленные на поиск и своевременное устранение проблемы с учетом показателей групповой эффективности таких, как: удовлетворенность клиента результатом работы команды; формирование новых возможностей группы; достижение индивидуального удовлетворения.
- Таким образом, атрибутивные теории помогают уяснить, как вовлекаются последователи в процесс принятия решений, но они не рассматривают обратную связь «последователь-лидер»

Теории «обмена», «транзактного анализа»

- **Теории обмена** рассматривают не только поведение лидера, но и поведение последователей, которые могут рассматриваться не только как организованная группа, а как некая формальная организация сотрудников.
- Каждый член организации должен проходить три ступени развития:
незнакомец, знакомый, партнер.
- **Незнакомец:** лидер и подчиненный взаимодействуют в рамках предписанных организационных ролей, при этом наблюдаются обмены низкого уровня и положение подчиненного можно оценивать как внегрупповое.
- **Знакомый:** лидер оценивает, может ли он предоставить данному подчиненному больше ответственности.
- **Партнер:** высококачественный обмен информацией между лидером и подчиненным, партнерство с высокой степенью доверия, уважения и обязательств по отношению друг к другу.

Теории «обмена», «транзактного анализа»

- Транзактный подход к лидерству основывается на идее социального обмена и акцентирует внимание на важности восприятия последователями личности лидера, а также оценки его действий.
- Согласно **концепции Ф. Хейдера** если члены группы воспринимают лидера как человека, способного достичь определенных результатов, но не желающего предпринимать какие-либо усилия, то он может потерять последователей по сравнению с лидером, который неспособен достичь желаемого, но предпринимает явные усилия для достижения намеченной цели.
- В случае, когда последователи сами избирают лидера, возникает сильное чувство взаимодействия и ответственности по отношению друг к другу, при этом требования к лидеру выше, чем при назначении руководителя.
- Избрание и назначение лидера могут привести к созданию разного психологического климата в коллективе.

Теории трансформационного лидерства

- Дж.Бернс разработал **теорию трансформационного лидерства**, согласно которой лидер в некоторых ситуациях может изменять взгляды и поведение последователей, т.е. лидер является трансформирующим агентом.
- Сформулированы следующие формы трансформационного лидерства:
 - «харизма» - лидеры, оказывающие идеализированное влияние на подчиненных;
 - «вдохновляющая мотивация» - лидеры наделяют большими ожиданиями своих последователей, воздействуя через мотивацию;
 - «интеллектуальная стимуляция» - лидеры стимулируют последователей на творческую работу на основе нововведений;
 - «индивидуальное участие» - лидеры создают поддерживающий климат, они учитывают индивидуальные потребности последователей.
- Данные теории исследуют лидерство на высшем уровне руководства, не учитывая низшее звено.

Типологии лидеров Маргарет Дж. Херманн (американский политолог)

Тип	Характеристика
«Знаменосец»	Увлекает своими идеями массы
«Торговец»	«Продает» идеи, привлекает массы к их исполнению
«Служитель»	Выражает интересы своих приверженцев, избирателей
«Пожарный»	Нацелен на решение наиболее острых проблем

Типы лидерства (обобщённые)

В управленческой литературе выделяются следующие типы лидерства:

- «Патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.
- «Вождь». В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.
- «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Это авторитарная личность, его боятся и подчиняются.
- «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.
- «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.
- «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.
- «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.
- «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.
- «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.
- «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.
- «Дурной пример» выступает как источник подражания для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.
- «Кумир» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

Групповая динамика

Групповая динамика

- Группа — совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т. п.
- Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Формальные группы характеризуются организованной структурой.
- Неформальная группа — это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то цели. Характеристики неформальной группы (организации):
 - 1) социальный контроль — соблюдение членом группы норм поведения, стиля одежды и т. п.;
 - 2) сопротивление переменам, которые могут нести в себе угрозу существованию неформальной группы;
 - 3) появление неформальных лидеров. Сила лидеров — в признании группой. Они выполняют две функции: помогают группе в достижении ее целей, а также поддерживают и укрепляют ее существование.
 - 4) слухи.
- С точки зрения теории групповой динамики развитие группы представляет собой последовательность нескольких стадий, характеризующихся преобладанием различных факторов, усиливающих сплоченность или напряжение.
- Конформизм — это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы. Виды конформизма:
 1. Внутренний, связанный с реальным пересмотром человеком своих позиций, взглядов (сравнимый с самоцензурой).
 2. Внешний, связанный с избеганием того, чтобы на внешнем, поведенческом уровне противопоставлять себя сообществу,
- а также уступчивость или одобрение.
- Конформность — свойство личности, выражающееся в склонности к конформизму (от позднелат. *conformis* — «подобный», «сообразный»), то есть изменению индивидуумом установок, мнений, восприятия, поведения и так далее в соответствии с теми, которые господствуют в данном обществе или в данной группе.

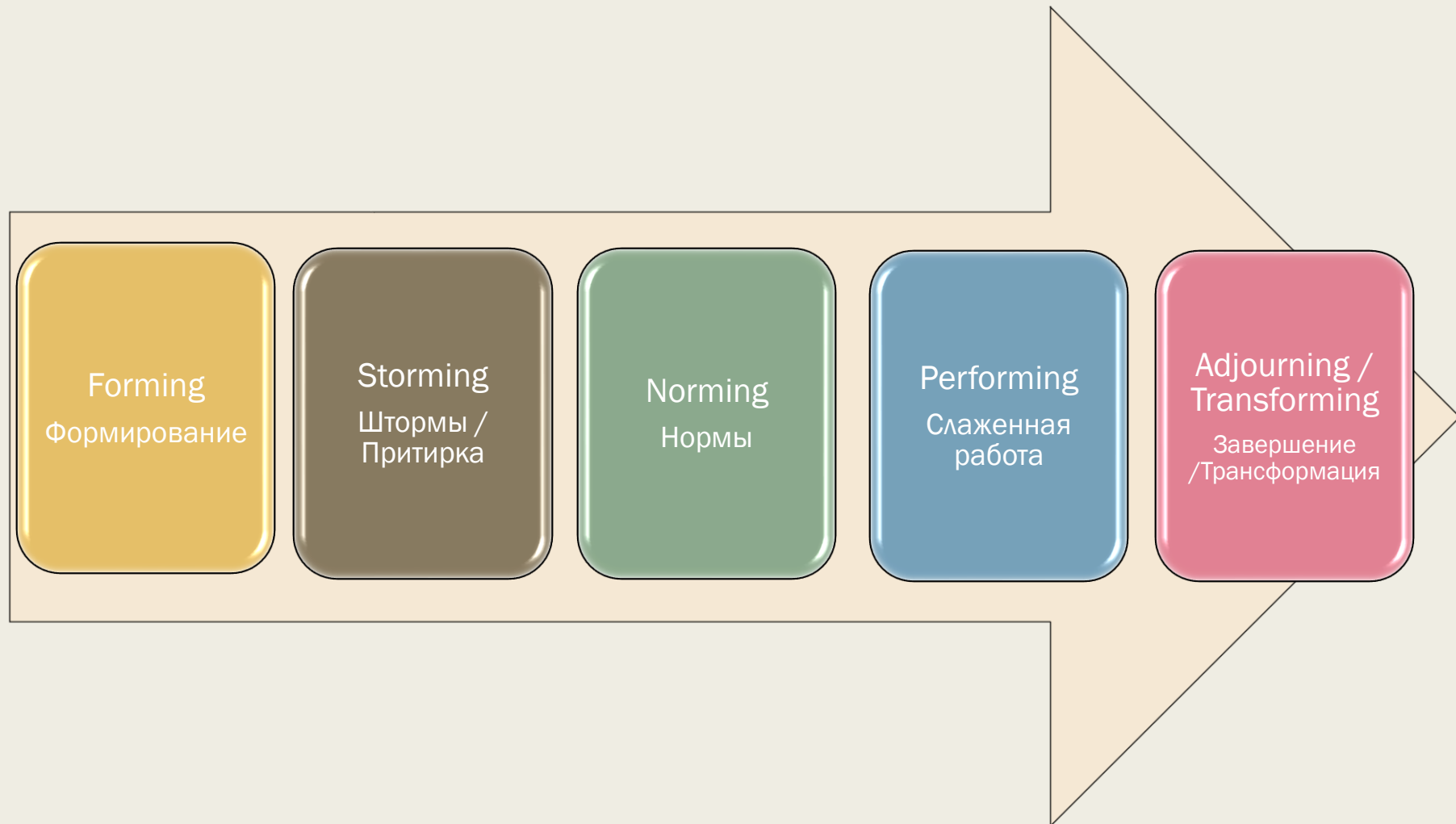
Формальная и неформальная группы

Сравниваемый параметр	Формальная группа	Неформальная группа
Цели деятельности	Официально предписаны	Определяются самими членами
Взаимоотношения между членами группы	Официальные	Неофициальные
Характер (структура) отношений	Вертикальное соподчинение	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер
Организационная основа взаимодействия	Права и обязанности	Власть и политика
Основное внимание уделяется	Должности	Каждому человеку как личности
Возглавляет	Руководитель (формальный лидер)	Неформальный лидер
Источник власти лидера	Делегируется руководством	Личностный, исходит от группы
Регулятор поведения в группе	Правила	Нормы
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами	Вознаграждения и штрафы	Санкции

Факторы, влияющие на эффективность группы

Фактор	Характеристика фактора
Размер	От 3 до 15 человек
Состав	Люди с непохожими чертами характера, разного пола и возраста
Групповые нормы	Нормы, принятые группой, определяют, какое поведение и какая работа ожидается от членов группы
Сплоченность	Тяготение членов группы друг к другу и к группе в целом
Творческое отношение к делу	Различия во мнениях повышают уровень эффективности работы, т.е. предпочтительно творческое обсуждение разных точек зрения
Статус членов группы	Имеющие высокий статус члены группы не доминируют
Роли членов группы	Члены группы способствуют достижению целей и сплочению коллектива

Этапы развития команды (группы)



Tuckman's FSNP (FSNPA) model

Forming

Team acquaints and establishes ground rules. Formalities are preserved and members are treated as strangers.



Storming

Members start to communicate their feelings but still view themselves as individuals rather than part of the team. They resist control by group leaders and show hostility.



Norming

People feel part of the team and realize that they can achieve work if they accept other viewpoints.



Performing

The team works in an open and trusting atmosphere where flexibility is the key and hierarchy is of little importance.

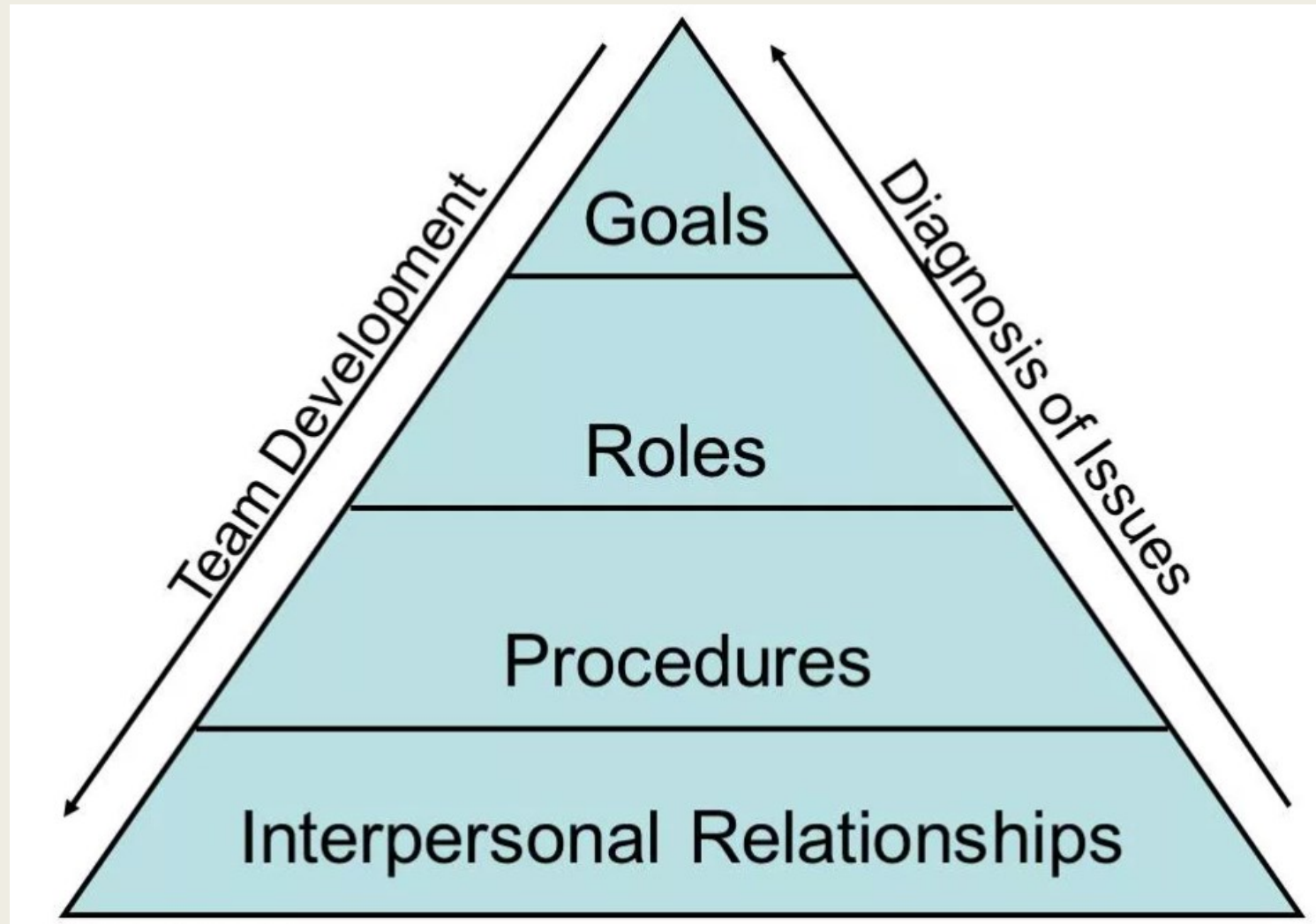


Adjourning

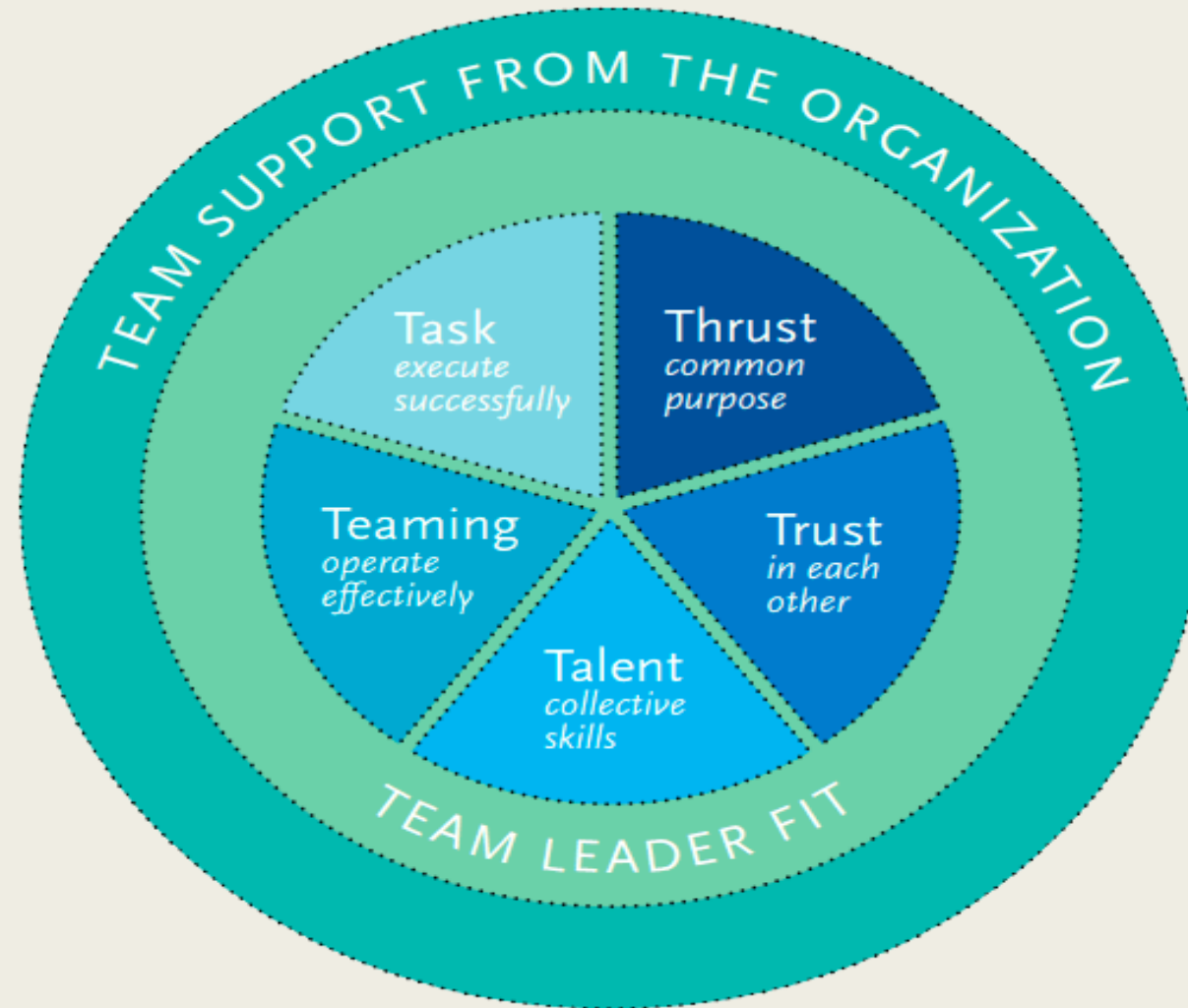
The team conducts an assessment of the year and implements a plan for transitioning roles and recognizing members' contributions.



GRPI model (Rubin, Plovnick and Fry)



The T7 Model of Team Effectiveness



Групповая динамика

Этап	Forming Формирование	Storming Штормы / Притирка	Norming Нормы	Performing Слаженная работа	Adjourning / Transforming Завершение /Трансформация
G Цели	<ul style="list-style-type: none"> Сбор информации о целях Стремление понять, что предстоит сделать 	<ul style="list-style-type: none"> Лучше понимают цели Определяют свое отношение к проекту, целям, уровень заинтересованности и вовлеченности 	<ul style="list-style-type: none"> Предлагают некоторые изменения, основанные на их опыте 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение задач для достижения целей Максимальная производительность 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение производительности
R Роли	<ul style="list-style-type: none"> Еще не команда Ансамбль индивидуальностей Роли не ясны 	<ul style="list-style-type: none"> Первоначальное распределение ролей Пересмотр ролей / перераспределение ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> Роли и ответственность окончательно распределены Группа согласна с распределением 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение задач в рамках согласованных ролей Готовность принимать доп. роли / ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> Стремление к сохранению деятельности в рамках проектной роли
P Процессы и Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствуют 	<ul style="list-style-type: none"> Предлагаются Оспариваются 	<ul style="list-style-type: none"> Группа приходит к общему пониманию норм поведения, правил рабочего взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> Работа в соответствии с принятыми процессами и процедурами 	<ul style="list-style-type: none"> Утрата интереса к деталям и процедурам завершающего этапа работы
I Межличностные отношения	<ul style="list-style-type: none"> Осторожно пробуют различные виды поведения Ждут указаний от менеджера и друг от друга 	<ul style="list-style-type: none"> Еще не команда Ансамбль индивидуальностей Возможно расхождение личных интересов с групповыми и как следствие взаимная неприязнь Вероятно появление конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> Согласие относительно норм поведения и взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие формальных и неформальных отношений в группе Поддержка, открытость, доверие 	<ul style="list-style-type: none"> «Группомания» «Светлая грусть» о завершении проекта

Четыре стадии развития группы по Курту Цадек Левину (немецкий психолог)



Список литературы

1. Coch L., French Jr. J. R. P. Overcoming Resistance to Change // Human Relations. 1948. № 1. P. 512–532.
2. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science ;Social Equilibria and Social Change // Human Relations. 1947. June. № 1. P. 5–41.
3. Lewin K. T Group Decision and Social Change.
4. Mugisha Alexander. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge (англ.) // Business Horizons.
5. White W. A. Foreword // Moreno J. L. (with the collaboration of Jennings H. H.). Who Shall Survive? A New Approach to Human Interrelations. Washington, DC : Nervous and Mental Disease Publishing, 1934. P. 12.
6. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., 2013.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Москва : Экономика, 1989.
8. Антонова Н.В. Психология управления. – г. Москва: Высшая школа экономики, 2010. – С.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций. – М., 2006.
10. Балакина Ю. Ю. Основы теории, практики и искусства управления. Учебное пособие. - Екатеринбургский государственный театральный институт. – 142 с.
11. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. Москва, 1993.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. Москва, 2000.
13. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Москва, 2002.
14. Виханский, Наумов. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5711355/page:3/>, свободный – (02.03.2020).
15. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер, Ф. Хедури. Санкт-Петербург, 1993.
16. Друкер Питер. Практика менеджмента. – М., 2003.
17. Друкер Питер. Эффективный руководитель. – М., 2012.
18. Жадько Н.В., Чуркина М.А. Управленческая эффективность руководителя. – М., 2009.
19. Кейт Кинан. Эффективное управление. – М., 2006.
20. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 2001.
21. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
22. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М., 2007.
23. Лейкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента в ведущей компании мира. – Альпина Паблишер. – Москва, 2011.
24. Лысов О.Е. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Санкт-Петербург, 2009. – С. 36–37.
25. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури. Москва : Дело, 2012.
26. Осетрова Н., Сурикова О. Тренинг развития управленческих навыков. – М., 2009.
27. Пугачев В.П. Микрополитика в мотивации трудовых ресурсов современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18, Социология и политология. - 2002. - N 1. – С. 129-144.
28. Рыженкова И.К. Повышение личной и командной эффективности. – М., 2009.
29. Сухиро Монден. Система менеджмента Тойоты. – Москва: ИКСИ, 2007.
30. Теория управления : хрестоматия / Н. И. Шатилова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015.
31. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
32. Трильская Яна Семеновна. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014-01-01. – Т. 3. – ISSN 2225-6431.
33. Фьоре Н. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие от работы. – М., 2013.
34. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М, 2003. – 448 с.
35. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. Москва: Прогресс, 1991.

Учебное наглядное пособие
Учебное электронное издание

Ананишнев Владислав Владимирович

Ананишнев В.В. Общий менеджмент. – Москва: ООО «Москластер», 2020. – 82 с.

Наименование издателя: ООО «Москластер».

Почтовый адрес: 105043, Россия, Москва, 4-я Парковая ул., дом 29.

Электронный адрес: 1@moscluster.com.

Адрес страницы в информационно-телекоммуникационной сети: <https://www.moscluster.com/>.

Телефон: +79264794079.

Объем данных в мегабайтах: 8 Мб.

Дата подписания к использованию: 19 мая 2020 г.

Номер свидетельства регистрации: ISBN 978-5-6042002-4-7.

Сведения о программном обеспечении, которое использовано для создания электронного издания: Microsoft Office PowerPoint.

Сведения о технической подготовке материалов для электронного издания: соответствует международному стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Другие сведения: Идентификатор издательства в Национальном агентстве ISBN Российской Федерации: 6042002.

A64

УДК 005 (075.8)

ББК 65.050

© ООО «Москластер», 2020

© В.В. Ананишнев, 2020