Костромской государственный технологический университет

Контрольная работа

по предмету:

«Разработка управленческих решений»

Выполнила: студентка VI-го курса

Спец.080502 заоч.отд.

Блинова О.В.

Кострома 2008

***Социально-психологические основы разработки управленческих решений***

**1. Общая характеристика**

1.1. Социально-психологические методы предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Они базируются преимущественно на неформальных факторах, интересах личности и коллектива в процессе управления. Описание целесообразно начать с их перечисления и составления некоторых схем, облегчающих понимание сущности и задач конкретных методов.

1.2. Одна из общепринятых классификаций:

- моральное поощрение;

- социальное планирование (установление и развитие социальных норм поведения);

- убеждение;

- внушение;

- личный пример;

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;

- создание и поддержание морального климата в коллективе.

1.3. В рамках данной работы можно дополнить данную классификацию следующими методами:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;

- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;

1.4. Кроме того, существуют ещё несколько методов, служащих для выявления факторов, влияющих на эффективность производства и качества труда:

- анкетирование;

- применение специальных тестов;

- хронометраж;

- опросы;

- специальные социологические исследования.

Так как последняя группа методов довольно очевидна и не требует подробного рассмотрения, рассмотрим относящиеся к ним вопросы и замечания в рамках данного раздела. Практика показывает, что умеренность в использовании этих методов значительно важнее, чем при использовании других. Это тоже связано с особенностями человеческой психики, и зачастую постоянное использование их приводит к спаду работоспособности в связи с необходимостью тратить время на заполнение анкет или написание отчётов. Так, в одной московской организации, работающей в сфере высоких технологий, в феврале 2005 года сотрудников аналитического отдела обязали сдавать еженедельные отчёты по загрузке за неделю, вплоть до минут-часов. При этом начальство отказывается слушать доводы о том, что аналитики тратят рабочее время на бесполезное, на их взгляд, занятие. Следствием этого явилось нарастание конфликта между начальством и трудовым коллективом.

1.5 Место и роль социально-психологических методов управления в современной организации.

В последние годы роль социально-психологических методов усилилась. Это связано с ростом образованности, квалификации работников и общественности в целом, которые требуют от руководства применения более сложных и тонких методов управления. Сегодня необходимо управлять через установление и проведение целенаправленных коммуникаций с различными группами общественности – с партнерами, средствами массовой информации, с местной и с широкой общественностью, с госструктурами, с финансовыми кругами, с занятыми.

Место социально-психологических методов очень сильно зависит от политики руководства, стоит заметить, что в развитых странах сейчас становится невозможным не использовать их, по крайней мере, частично. Связано это, в частности, с ростом уровня потребностей.

Цель социально-психологических методов управления - познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. В этом состоит единство, тесная связь и взаимообусловленность социальных и психологических методов управления. Однако между ними существует и различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Цель социологических методов - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п. В основе социологических методов лежат потребности, интересы, мотивы, цели и т. п.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

**2. Современные теории мотивации**

2.1. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации можно разделить на: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахма Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

По теории Маслоу все потребности можно разделить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

МакКелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если нужно мотивировать людей с потребностью успеха, нужно ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

2.2. Во второй половине 50-х годов Фредерик Грецберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцеберга, есть две большие категории факторов: «гигиенические факторы» и «мотивация».

Гигиенические связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

2.3. Теория ожиданий часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

2.4.Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако, восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то, как это следует из теории ожидания, организация рискует потерять положительной мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

***3. Группы и их значимость***

3.1. Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Большинство людей, помимо семейных групп, принадлежат также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста.

Группы могут делиться на: формальные и неформальные.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно делить на более мелкие подразделения. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой, можно разделить на несколько меньших групп по 10-15 человек, таким образом, большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это - формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Командная (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа.

Второй тип формальной группы – это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать – как единый слаженный коллектив. Однако имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям.

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существований такой неформальной организации. Обычно в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальные организация – это, по существу, сеть неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидера и задачи. В спонтанно возникших организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти норма подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее всего является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их.

Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, – одной из самых сильных нашей эмоциональных потребностей.

В идеально варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписанных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола. С данными вопросами работник предпочитает обращаться к своим коллегам, и, следовательно, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.

Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. Иногда руководители тоже образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу, отсюда важной причиной объединения является общение.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, - это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций явление естественное и весьма распространенное, - они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что уме кажется несправедливым.

3.2. Как повысить эффективность групп.

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

- Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвидса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек. По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены испытывают обычно большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из двух или трех человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

- Состав. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды.

- Групповые нормы. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них.

- Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. В этих группах меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше, чем в несплоченных группах.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

- Конфликтность. Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы, однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

- Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияния на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, этодалеко не всегда ведет к повышению эффективности.Чтобы эффективно функционировать, группе приходится прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

- Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию.

***4. Руководство и лидерство***

4.1. Несмотря на то, что руководство – существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других.

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии.

Власть – это возможность повлиять на поведение других, и в дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне её. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации – поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем, и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым, сводя на нет его полномочия. Даже если такой проблемы не возникает, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

***5. Проблемы использования социально-психологических методов управления***

5.1. Так как объектом социально-психологических методов управления является человек, то и возможные проблемы являются гораздо менее предсказуемыми. Но, тем не менее, можно выделить некоторые общие проблемы, связанные с использованием данных методов в целом, а также проблемы и «узкие места» конкретных методов.

Слабые стороны форм власти.

Слабые стороны метода влияния через страх.

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, так как со временем он может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха – минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организация, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Также немаловажным фактором является то, что сотрудники часто испытывают в таком случае неудовлетворенность своей работой. Из этого следует, что сотрудник, скорее всего, не имеет мотивации оставаться на данной работе, и при первой удобной возможности, сменит место работы.

При использовании данных методов влияния, начальство зачастую старается действовать при помощи подавления, а также разделения коллектива, чтобы тот не мог противопоставить начальству свою волю.

5.2. Недостатки положительного подкрепления.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением. Полномочия руководителей предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, как вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением.

5.3 Недостатки методики, опирающейся на традицию.

Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления не всегда широко используются на практике. Традиция может действовать и во вред организации. Методика управления, называющаяся властью примера, или влиянием с помощью харизмы, практически не имеет слабых сторон, кроме полной ориентированности на конкретную личность, а также почти полного отсутствия возможности развивать и обучать данной методике.

 5.4 Ограниченность власти эксперта, или влияния через разумную веру.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности, и действует она медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

5.5 Слабые стороны влияния путем убеждения.

Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

**Заключение**

Подводя итог данной работы, замечу: общие тенденции таковы, что роль социально-психологических методов с течением времени будет только усиливаться в связи с разнообразными факторами, влияющими на развитие современного общества. Следующий важный факт – многие из этих методов слишком слабо исследованы – как сами методы, так и негативные последствия их применения, и это должно стать приоритетной задачей в области теории управления.

Особое внимание стоит уделить последствиям, так как некоторые из них могут проявляться не сразу, а спустя некоторое время, и чем раньше будут выявлены негативные тенденции, тем больше будет возможностей избежать социального кризиса.

**Разработка управленческого решения (пример)**

I Концерн «Вимм-Биль-Данн» теряет часть своей прибыли от продажи определенного вида продукции, например, товар «Морс клюквенный». Поскольку прибыль от продажи данного вида товара не поступает в запланированном объеме, следовательно, развитие предприятия притормаживается. В этом и кроется главная причина развития концерна. Выяснилось, что на «Морс клюквенный» существует малый спрос, к тому же наблюдается рост процента возврата товара производителю. Проанализировав эти факторы, руководство концерна понимает, что они вполне управляемы и их можно нейтрализовать.

II Получить и вернуть доверие покупателей, и тем самым уменьшить процент возврата товара, значит повысить его качество, тогда и взрастет его самоокупаемость. Приняв эти меры можно будет вернуть прежний уровень продаж. Для этого необходимо установить причины падения продаж, найти варианты нейтрализации этих причин, и выявить наискорейшие во времени и наименее затратные способы, чтобы вернуть прежнее положение товара на рынке.

III Для принятия решения назначается менеджер, который будет заниматься этой проблемой, определяется объем материальных затрат, а также точки и канала сбыта продукции.

IV Другой альтернативой решения данной проблемы может быть: обозначение сути проблемы внутри производства продукта. Здесь необходимо проверить качество работы, выполняемой сотрудниками производственного цеха и службы ОТК, либо произвести ряд проверок магазинах и на складах, куда поставляется товар.

V Основной задачей предприятия является завоевание товаром «Морс клюквенный» своего прежнего положения на рынке и вернуть доверие покупателей. Оценив предложенные альтернативы, фирма решила, что необходимо найти новые надежные точки сбыта товара и отказаться от старых, найти возможность обучить производственный персонал, возможно посредством более опытных работников, тем самым, прийти к разработке дополнительной системы премий для мотивации сотрудников. Руководителю и опытным сотрудникам, которые будут проводить обучение начислять премию, либо взыскивать процент за брак; кроме того, необходимо вновь вернуть товару потребителя, это решение необходимо достичь путем организации рекламной компании с дегустацией товара и путем возврата денег за некачественную продукцию.

VI данные решения были согласованы, одобрены, приняты и подписаны руководителями подразделений. Через три месяца по результатам проведенной работы был сделан анализ, в ходе которого выяснилось, что процент возврата товара «Морс клюквенный» снизился до минимума, качество продукта повысилось, т.е. предпринятые меры показали положительную динамику, новые каналы сбыта повысили уровень продаж, деятельность организации оказалось в целом эффективной, поставленные цели достигнуты.

**Список использованной литературы**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., «Основы менеджмента»: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

2. Сидоренко Е.В., «Тренинг влияния и противостояния влиянию». – СПб.: Речь, 2004. – 256 с., ил.

3. Фрейд З., «Психоаналитические этюды». – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 219, [5] с. – (Философия. Психология).

4. Бодо Харенберг, «Хроника человечества». – М.: «Большая энциклопедия», 1996. – 1200 с., ил.

5. Гольдштейн Г.Я. «Основы менеджмента: Учебное пособие», изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.

6. Энциклопедический словарь.-М., 2006.

7. Золотогоров В.Г. «Энциклопедический словарь по экономике» - Минск, 2002.

8. http://www.livejournal.com/users/\_crazymoon\_/99217.html

9. Верищагин Д.С., «Влияние: Система навыков ДЭИР, III ступень.» - СПб.: «Невский проспект», 2004.