**АКАДЕМИЯ ТРУДА**

**И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

# Курсовая работа

## Дисциплина: Менеджмент

Тема: « Менеджмент и его влияние на микроклимат в организации»

**Выполнил:**

**Студент 3 курса**

**Социально-экономического факультета**

**060200 «Экономика труда»**

**Чугунова Н.Н.**

**Проверил:**

**Голов О.Е.**

### Салават 2003

**СОДЕРЖАНИЕ.**

**ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………3**

**1. Влияние личности менеджера на коллектив организации………..…7**

* 1. Характеристика различных стилей руководства…………………..7
  2. Менеджер и требования, предъявляемые ему……………………..8
  3. Важнейшие функции менеджера……………………………………11
  4. Лидерские качества менеджера……………………………………..12

**2. Особенности управления коллективом………………………………….15**

2.1 Сотрудничество коллектива…………………………………………..15

2.2 Восприятие человеком окружения……………………………………16

2.3 Причины невыполнения указаний менеджера……………………….17

2.4 Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей……………………………………………………………………………..21

**3. Конфликт и способы его решения………………………………………...26**

3.1 Понятие конфликта…………………………………………………….26

3.2 Способы управления конфликтной ситуацией………………………27

**Заключение……………………………………………………………………...32**

**Литература………………………………………………………………………33**

**ВВЕДЕНИЕ.**

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Сила современного менеджмента, его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и достижений научно технического прогресса в производительную силу. С другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая, так и невидимая заключается в созидательном применении информационных технологий.

В ходе совместной деятельности люди обменивают­ся различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуни­кации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называ­ем коммуникации связующим процессом. А одним из важ­нейших инструментов управления в руках менеджера яв­ляется находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достига­лось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации можно считать связующим процессом.

Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Осуществляются коммуникации путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятии, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

В специфически человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет зна­чимость информации, так как люди не просто обменива­ются словами, а стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно при условии, что информация не только принята, но и понятна, осмыслена.

В 1981г. компания "Крайслер" пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что "Крайслер" в 1980г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на гране банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладились, т.к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в "Крайслер" несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на "Крайслере". Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на "Крайслере" согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. И что же? За три года после упадка "Крайслер" достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а с 1985г. от года к году стал отвоевывать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает, насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении, надо четко знать свои функции и что под ними подразумевается. Особенно важно понимать насколько важно знать особенности как всего коллектива в целом, так и каждого человека, каждой личности в отдельности. Само понятие менеджмента или управления подразумевает знание глубины человеческой психологии, коммуникаций и потребностей.

1. **ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА НА КОЛЛЕКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ.**

**1.1 Характеристика различных стилей руководства.**

Типы власти в обществе сформировали три основных и один комбинированный стиль руководства.

**Авторитарный стиль** характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху*.*

**Демократический стиль** основан на сочетании принципа единоличного и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший "политик", дипломат". "стратег", "хитрая лиса", просчитывающий варианты на много шагов вперед сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам (деньги, женщины и власть). т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

**Либеральный стиль** заключается в том. что руководитель в принятии решении ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", иногда невольно становится марионеткой в руках "серого кардинала" или всемогущей "Марии Ивановны", которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знании, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

**Смешанный стиль** предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, гак же как в природе нет истинных холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них. Президент СССР М.С. Горбачев и Президент РФ Б. Н. Ельцин в разное время проявляли все три стиля руководства.

**1.2 Менеджер и требования, предъявляемые к нему.**

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

* к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* - к руководителю предприятия в целом или его подразделений управлений, отделений, отделов);
* к руководителю по отношению к подчиненным;
* к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

1. **Менеджер-управляющий.**

От него в частности требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;

- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении. Так как принятие управленческого решения - это сложный процесс, я бы хотела рассмотреть его поподробнее.

**Основные стадии подготовки и методы принятия управленческих решений**.

# Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. **Уяснение проблемы**

1) Сбор информации.

2) Анализ полученной информации.

3) Выяснение актуальности.

4) Выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.

1. **Составление плана решения.**
   1. Разработка альтернативных вариантов решения.

2) Сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами.

3) Оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям.

4) Оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности.

5) Составление программ решения.

6) Разработка и составление детального плана решения.

**3. Выполнение решения.**

1) Доведение решений до конкретных исполнителей.

2) Разработка мер поощрений и наказаний.

3) Контроль за выполнением решений.

## Методы принятия управленческих решений

# Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

# 1) Декомпозиция. Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

# 2) Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

# 3) Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4) Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

5) Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

6) Линейное программирование.

7) Имитационное моделирование.

8) Метод теории вероятности.

9) Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10) Метод аналогий. Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Еще одна роль менеджера - это **менеджер-инноватор**. Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать оборудование.

**Менеджер-дипломат.**

Среди навыков и умений менеджера - способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

**1.3 Важнейшие функции менеджера.**

Но все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми? Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом - значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык, менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснован, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других и это далеко не все. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

**1.4 Лидерские качества менеджера**

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная задача менеджера - делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы босса и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие - обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

В конце концов каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью - внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые общие характерные черты присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше потому, что ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда е скажет: "Это не мое дело". Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, правильное решение лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу,а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд меж двух ломтей хвалы.

Справедливость - тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, у Вас, вероятно появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству - это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным - это говорить когда они правы, и когда они неправы. Быть честным - это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага - фирмы и ее сотрудников - всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. О вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия - вот отличительные черты сильного лидера.

1. **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ.**

**2.1. Сотрудничество коллектива.**

В России сегодня практически невозможно найти предприятие, руководство которого было бы довольно достигнутыми результатами. Мало кто из российских руководителей оценивает эффективность использования внутреннего потенциала предприятия выше 50%. Но из вечных российских вопросов "Что делать?" и "Кто виноват?" руководители часто предпочитают второй. Успехи же любой организации находятся в прямой зависимости от качества управления.

Питер Друкер, признанный "гуру" менеджмента, указывает, что у любой организации есть всего два вида основных ресурсов: ресурсы знаний, т.е. обученные работники, и деньги. Сильную фирму от слабой, по его мнению, отличает прежде всего квалификация ее персонала, его знания, мотивация, направленность.

Единственными ресурсами, поддающимися управленческой деятельности, являются люди, обладающие знаниями, оборотный капитал и производственные расходы. В отличие от них капиталовложения более или менее неподвижны после принятия исходного решения о вложениях. Раз эти ресурсы в такой степени управляемы, то ими и надо управлять, иначе они могут использоваться не по назначению. Однако на пути руководителей в работе по развитию своей организации сегодня встает ряд барьеров:

**1.**Высокий уровень напряженности в коллективе. Трудно рассчитывать на энтузиазм и существенную поддержку со стороны коллектива, охваченного страхами, недовольством. Причины этой напряженности могут быть самыми разными:

•недостаточная связь оплаты труда и трудового вклада работников

•неинформированность людей и, как следствие, отсутствие уверенности в стабильной работе организации в ближайшей перспективе

•нерешенность в организации важнейших социальных проблем

•низкий уровень взаимопонимания между руководством и персоналом и др.

**2.**Недостаточная заинтересованность значительной части работников в проводимых преобразованиях. Часто люди просто не видят, чем конкретно для них будет выгодна работа в новых условиях.

**3**.Низкий уровень доверия между администрацией и рядовыми работниками.

**4.**Руководители среднего уровня часто практически полностью выключены из процесса подготовки организационных изменений и относятся к ним почти с таким же недоверием, как и подчиненные. Это часто делает их потенциальными противниками проводимых изменений.

**5.**И самая главная проблема, которая почему-то игнорируется практически всеми руководителями, приступающими к масштабным переменам в организации, – это отсутствие перспективной кадровой политики. Речь идет о формировании таких планов в работе с персоналом, которые бы увязывали основные цели реорганизации с адекватными мерами в области управления персоналом.

Видят ли руководители эти барьеры? Не всегда. Но и в тех случаях, когда видят, часто недооценивают их серьезность, действуя по принципу: "Некогда думать, дело делать надо". В одиночку же рассчитывать на успех руководителю не приходится. Ему нужна команда единомышленников.

## Сотрудничество покупается только уважением – на другую валюту его не купишь, сколько не переплачивай.

## 2.2 Восприятие человеком окружения

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Он заключается в том, что информация, добытая из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Она содержит в себе пред­ставление человека об окружающей среде и ложится в ос­нову его действий, выступая исходным материалом для поведения человека. Восприятие каждым человеком дей­ствительности различно и всегда носит субъективный ха­рактер.

Восприятие человеком организационного окружения включает в себя два процесса, каждый из которых проте­кает как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности: *отбор информации* и *систематизация информации*.

Важнейшей особенностью восприятия информации является избирательность. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации. воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. На отбор информации оказывают влияние не только физи­ческие возможности органов чувств, но и психологические составляющие личности человека, как например отноше­ние к происходящему, предыдущий опыт. исповедуемые ценности, настроение и т.п. В результате отбор информа­ции, с одной стороны, позволяет человеку отбросить не­важную или ненужную информацию, а с другой - привести к потере важной информации, к существенному искаже­нию реальности.

Систематизация информации предполагает ее обра­ботку с целью приведения к определенному виду и осмыс­лению, что позволяет человеку определенным образом от­реагировать на полученные сведения.

Систематизация информации человеком осуществ­ляется двумя методами:

1. логическая обработка информации;
2. обработка информации на основе человеческих чувств, предпочтений, эмоций, убеждений.

Для первого метода, базирующегося на научном способе обработки информации, характерно систематиче­ское и последовательное на основе логических операций преобразование информации.

При втором методе человек обрабатывает информа­цию, используя чувства, предпочтения, эмоции, убежде­ния.

Несмотря на то. что отбор и систематизация инфор­мации в целом осуществляются в соответствии с опреде­ленными принципами, для каждого человека этот процесс индивидуален. Это всегда делает восприятие индивиду­альным и субъективным. Поэтому для того, чтобы эффек­тивно взаимодействовать с человеком и управлять им, не­обходимо знать основные характерные черты восприятия данным человеком действительности.

Все факторы, влияющие на восприятие человека. можно подразделить на внутренние и внешние. Среди внутренних по отношению к человеку факторов можно выделить следующие:

1. состояние человека, его потребности и ожидания, предшествующие восприятию сигнала;
2. наличие чувств позитивного или негативного характера по отношению к воспринимаемому сигналу;
3. степень первоначальной известности получаемых сигналов.

К внешним факторам, влияющим на восприятие человеком действительности, относятся:

1. интенсивность передаваемого сигнала;
2. подвижность сигнала;
3. размер;
4. состояние окружения, в котором находится человек.

Необходимо учитывать, что восприятие - очень сложный и неоднозначный процесс, зависящий от влияния многих факторов (предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды).

Поэтому нередко оно может быть ошибочным.Известно несколько распространенных способов восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошиб­кам в восприятии реальности человеком:

1. *Стереотипизация*, сведение более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и соответственно к упрощенному представлению об этом явлении.
2. *Перенос оценок* отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до явления в целом;
3. *Проекция* человеком своих собственных чувств, на­строений. переживаний, опасений, мотивов деятельности на других людей;
4. *Первое впечатление* оказывает значи­тельное влияние на долгосрочное восприятие человека ок­ружающими.

Чтобы избежать множества проблем, трудностей ошибок в организационном поведении, и не вызвать предубеждения, которое может отрицательно сказаться на многих организационных процессах, в частности на найме продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников, руководителям необходимо критически расценивать свое восприятие.

Человек должен стараться избегать стереотипизации, обобщения, приписывания другим черт, желаний и настроении, им не присущих, следования первому впечат­лению и должен стремиться к более объективному воспри­ятию реальности. Таким образом, можно сделать выводы, что менеджер при организации работы в коллективе должен быть еще и психологом для каждого человека в коллективе и иметь готовность консультировать его при возникновении вопросов подобных тем, что описаны выше.

**2.3 Причины невыполнения указаний менеджера.**

Многих руководителей беспокоит неудовлетворительный уровень исполнительской дисциплины среди подчиненных, когда работа или не выполняется в срок, или не выполняется должным образом. Основное средство воздействия на недисциплинированных подчиненных руководители обычно видят в усилении контроля и требовательности, в наказании провинившихся. Однако, практика показывает, что устойчивых положительных результатов эти меры воздействия на подчиненных не приносят.

Для того, чтобы руководитель мог найти наилучшее средство решения вставшей перед ним управленческой проблемы, необходимо лучше уяснить, от чего же, в конечном счете, зависит уровень исполнительской дисциплины их подчиненных и какие средства воздействия могут помочь в повышении ее уровня.

Среди причин неудовлетворительного уровня исполнительской дисциплины называют такие, как:

•низкий уровень квалификации исполнителей

•низкий уровень квалификации руководителей

•неудовлетворительное качество подготовки руководителем самого решения, на основании которого перед исполнителем ставится задача

•нечеткая постановка перед исполнителем задач, требующих исполнения

•недостаточная заинтересованность работника в решении поставленной задачи •традиции и правила, установившиеся в организации, отрицательно влияют на отношение работников к выполнению порученной работы

•неудовлетворительный уровень контроля, который руководители осуществляют за работой исполнителей

•отсутствие в распоряжении исполнителей ресурсов, необходимых для качественного выполнения работы (время, информация, оборудование, человеческие ресурсы необходимой квалификации и численности, финансы и др.)

     Для того, чтобы добиться высокого уровня исполнения порученной работы, требуется выполнение целого ряда условий:

1.Подбор исполнителей, наилучшим образом подходящих для выполнения работы (опыт, знания, мотивация).

2.Необходима тщательная проработка проблемы, подлежащей решению (кто отвечает за выполнение работы, исполнители, четкое определение задачи, сроки исполнения, необходимые ресурсы, какая помощь должна быть оказана исполнителю).

3.Руководителю необходимо получить от исполнителя подтверждение того, как он понял поручение, насколько готов к его выполнению, какие сложности он видит на пути выполнения порученной работы.

4.Необходимо обеспечить должный уровень мотивации исполнителя. При этом важно, чтобы позитивные стимулы перевешивали негативные по объему.

5.Необходимо четко указать, как будет осуществляться контроль, какие предусмотрены формы обратной связи от непосредственного руководителя.

2.4 Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Однако учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

-иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату.

-оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненой.

-давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия.

-обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

-приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана *модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма:*

Основные параметры работы

Мотивация работника и результаты работы

Основные психологические состояния

Ощущение важности работы

* разнообразие умений и навыков
* целостность работы
* важность работы
* высокая внутренняя рабочая мотивация
* высокое качество
* высокое удовлетворение от работы
* малое количество прогулов
* низкая текучесть кадров

Ощущение ответственности за результаты

автономия

обратная связь

Гордость за успешное завершение работы

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, микроклимат коллектива, которые определяют отношение людей к работе.

**Разнообразие умений и навыков.**

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

**Целостность работы.**

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

**Важность работы.**

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

**Автономия.**

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

**Обратная связь.**

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратно связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

**3. КОНФЛИКТ И СПОСОБЫ ЕГО РЕШЕНИЯ.**

**3.1 Понятие конфликта.**

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффек­тивным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной лич­ности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, воз­можно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разно­образие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить боль­шее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повыше­нию эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

**3.2. Способы управления конфликтной ситуацией.**

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факто­ров, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фак­тических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуа­цией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**Структурные методы**

Четыре структурных метода разрешения конфликта — это разъяснение требований к работе, использование координа­ционных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управле­ния, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достиг­нут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. При­чем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчинен­ные хорошо поняла, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механиз­ма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информа­ционные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют раз­ногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облег­чает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как под­чиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, ко­торые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффек­тивности, чем те, которые не сделали этого . Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производ­ственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления кон­фликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использо­вать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, долж­ны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструк­тивное поведение отдельных лиц или групп.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов**

Известны пять основных *межличностных стилей разрешения конфликтов:* уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Уклонение.** Этот стиль подразумевает» что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэих и Джейа Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже м занимаясь решением проблемы».

**Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаке конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Влэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри в накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероят­ность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

**Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальни­ка» . Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руково­дитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена Лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой сто­роны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

**Решение проблемы.** Данный стиль — признание различий во мнениях готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, в сложных ситуациях, не разнообразие подходов и точная инфор­мации являются существенными для принятия здравого решения, появление конф­ликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотв­ращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению воп­роса» потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных си­туациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных Организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конф­ликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделени­ях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управ­лению конфликтной ситуацией.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

В заключении этой работы хочется добавить, что менеджер – тот человек от которого зависит работа коллектива и предприятия. От того какими будут отношения в коллективе и насколько сотрудники будут мотивированы на продуктивный труд зависит вся дальнейшая судьба фирмы. Каждый менеджер должен осознавать свое влияние на микроклимат организации и использовать все доступные и приемлемые методы для того, чтобы улучшить его и сделать труд сотрудников как можно более комфортабельным не только в физическом плане, но и в психологическом.

**ЛИТЕРАТУРА.**

1. Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. — М.:Феликс, 1992.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. 19.
4. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. — Новосибирск:

ЭКО, 1997.

1. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.
3. Громкова М. Т. Организационное поведение — М.: ЮНИТИ-ДАНА.  
   1999.
4. Громова О. Н., Мишин В. М., Свистунов В. М. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. — М.: ГАУ, 1993.
5. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: ЭКМОС, 2000.
6. ЕгоршинА. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
7. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал. Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 1999.
8. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
9. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993.
10. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом. — М.: ГАУ, 1993.
11. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1994.
12. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. — М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.