**Содержание**

Введение

1 Характеристика

2 Анализ внутренней среды

3 Анализ внешней среды

4 Разработка дерева целей

5 Характеристика стиля руководства

6 Организация процессом мотивации

7 Характеристика неформальных групп в организации

8 Конфликты и стрессы в организации

9 Межличностные взаимоотношения на рабочем месте

Заключение

Список литературы

**Введение**

Менеджмент – (в пер. с англ management.- означает "управление"). Наиболее распространенное толкование: менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| МЕНЕДЖМЕНТ |  | Наука |
|  |
|  | Искусство |
|  |
|  | Функция |
|  |
|  | Процесс |
|  |
|  | Люди, управляющие организацией |
|  |
|  | Орган или аппарат управления |
|  |

Объектом исследования курсовой работы выступает ДОУ № 30

Предметом исследования является организация системы менеджмента в ДОУ № 30

Целью курсовой работы является обобщение теоретических знаний по основам менеджмента, их закрепление, разработка практических навыков по принятию управленческого решения.

В ходе подготовки курсовой работы был обобщен отечественный и зарубежный опыт, отраженный авторами литератур

**1. Характеристика ДОУ № 30**

В качестве объекта исследования выступает Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 30 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением художественно-эстетического развития воспитанников, распологающиеся по адресу г. Кушва, ул. Гвардейцев, 5.

Организацион форма собственности: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение

**Краткая информационная справка**

*Муниципального дошкольного образовательного учреждения детского сада №30 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением художественно-эстетического развития воспитанников*

**Юридический адрес: Часы работы:**

624300, Свердловская область с 7-30 до 18-00

г. Кушва, ул. Гвардейцев, 5 *Выходные:*

*Телефоны:* заведующей 25-98; суббота, воскресенье

общий 23-58

**Этапы развития**

1978 г. – функционирует 12 групп, 1 зал для музыкальных и физкультурных занятий.

1990 г. – одна группа переоборудована под музыкальный зал и изостудию.

1999 г. – оборудована экологическая комната и малый физкультурный зал.

2000 г. – оформлена комната сказок.

2001 г. – создан микроцентр «Познавай-ка»

2003 г. – переоборудованы педкабинет, комнаты экологии, сказки, расширен фитобар.

2004 г. – оборудована костюмерная, переоборудован музыкальный зал, изостудия.

2005 г. – созданы музей, театральная студия, микроцентр сенсорного и физического развития.

2006 г. – создана библиотека, переоборудован медицинский кабинет, кабинет делопроизводителя, обновлен методический кабинет.

На март 2009 года детский сад имеет вид:

Функционирует 9 групп: 3 группы для детей раннего возраста, 6 – дошкольного возраста.

Численный состав воспитанников в – 165 детей

Работает: 21 педагог (1 категория -17 человек, 2 категория – 2 человека).

Из них: 15 воспитателей, 2 музыкальных руководителя, 1 руководитель физического воспитания, 1 преподаватель ИЗО, 1 медицинский работник, 18 человек младшего обслуживающего персонала.

С 2000 г. в детском саду работает Совет Учреждения.

С 2006 г. создан Попечительский совет.

**Место ДОУ в социуме**

ДОУ расположен в микрорайоне рудника в городе Кушва. Социально-культурное окружение благоприятное: дом детского творчества, школа искусств, музыкальная школа, музей, библиотека, спорткомплекс, центр досуга и кино. Возможности данных учреждений ДОУ использует в своей работе для дополнительного образования дошкольников.

Данное предприятие по своим масштабам относится к средней организации, так как в этой организации работают не менее 30 человек и не более 50.

Основные виды деятельности:

- интеллектуальное и художественно-эстетическое развитие воспитанников.

Организационная структура представлена на рисунке № 1

Заведующая ДОУ

Заместитель заведующей по воспитательной работе

Заместитель заведующей по административно-хозяйственной части

Старшая мед. сестра

Специалист отдела кадров -секретарь

Воспитатели

Музыкальные руководтели

Преподаватель ИЗО

Руководитель ФИЗО

Педагог-психолог

Помошники воспитателей

Работники пищеблока

Кладовщик

Работники прачечной

Уборщик служебных помещений

Рабочий по зданию

Дворник

Сторожа

Электрик

Дневной администратор

Рис. № 1 Организационная структура

Рассмотренная структура относится к линейному типу.

Основные достоинства являются:

- каждый подчиненный имеет только одного руководителя и несколько подчиненных инстанций.

Основные недостатки являются:

- нет дублирования функций, у каждого своя определенная функция.

Вывод:

ДОУ № 30 относится к такому типу как «Дойная корова» так как, зaнимaeт лидиpyющee пoлoжeниe в oтнocитeльнo cтaбильнoй oтpacли. Стpaтeгия "дoйнoй кopoвы" нaпpaвлeнa нa длитeльнoe пoддepжaниe cyщecтвyющeгo пoлoжeния и oкaзaниe финaнcoвoй пoддepжки.

**2 Анализ внутренней среды организации**

Анализ внутренней среды организации представлен в таблице.

Таблица 1 - Анализ сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера | Факторы | Вопросы для анализа |
| Персонал | * Управленческий персонал
* Мораль и квалификация сотрудников
* Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли
* Кадровая политика
* Использование стимулов для мотивации выполнения работы
* Возможность контролировать циклы найма рабочей силы
* Текучесть кадров и прогулы
* Особая квалификация сотрудников
* Опыт
 | * Какой стиль управления использует высшее руководство
* Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства
* Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации
* Насколько квалификация менеджеров среднего звена позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества
* Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам
* Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации
* Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля
 |
| Производство | * Отношения с поставщиками услуг
* Товарно-методическое обеспечение продукта (проспекты, инвентарь и др.)
* Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей
* Экономия от масштаба производства
* Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль
* Отдача от использования оборудования
* Контроль за процессом изготовления продукта
* Проектирование, составление графика работы
* Контроль качества
* Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек
* Исследования и разработки, инновации
* Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара
 | * Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня или же они морально устарели
* Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы
* Какова отдача от исследований и разработок
* Приводит ли НИР к созданию принципиально новых продуктов
 |
| Маркетинг | * Продукты (услуги) производимые фирмой
* Сбор необходимой информации о рынке
* Доля рынка
* Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения
* Жизненный цикл основных продуктов
* Каналы распределения: число, охват и контроль
* Организация сбыта: знание потребностей покупателей
* Имидж, репутация и качество товара (услуги)
* Продвижение товаров на рынок и их реклама
* Ценовая политика
* Процедуры установления обратной связи с рынком
* Развитие новых продуктов, услуг и рынков
* Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара
* Отношение к марке
 | * Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантия
* Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем
* Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции к изменению ее доли рынка
* Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков
* Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей.
 |
| Финансы | * Возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала
* Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов
* Отношение к налогам
* Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам
* «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала
* Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек
* Система учета издержек, составление бюджета и планирование прибыли
 | * Каковы тенденции к изменению финансовых показателей деятельности организации
* Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями
* Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности
* Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организаций
* Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику
 |

Выявив сильные и слабые стороны внутри организации, можно определить функциональные области, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации (смотри таблицу 2).

Таблица 2 – Оценка внутренней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функциональные области | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Маркетинг | - широкий спектр образовательных услуг- качественное предоставление услуг | - не проводится исследование маркетинга рынка с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг |
| Финансы | - бесплатные образовательные услуги | - нехватка финансирования |
| Производство | - оплата соответствует платежеспособности- оборудованы кабинеты- обновляется комната сказок- обновляется библиотека- оборудованы костюмерные, музыкальный зал, изостудия и т.д.- внедрены новые образовательные программы | - слабая материальная база |
| Персонал | - выплата персоналу премиальные- повышение уровня профессионального мастерства педагогов-квалифицированные работники | - текучка кадров младшего обслуживающего персонала |

Вывод: Самая сильная сторона это качественное предоставление услуг, она является и самой важной и самая страшная это нехватка финансирования, искать другие источники финансирования, открыть благотворительный фонд для поддержания организации.

**3. Анализ внешней среды**

Внешняя среда любой организации подразделяется на ближнее и дальнее окружение.

Ближнее окружение включает: потребителей, поставщиков, конкурентов и контактные аудитории (банки, инвестиционные и страховые компании, налоговые, таможенные и правоохранительные организации, органы местной власти, средства массовой информации, местные общественные и религиозные организации, население и т.д.).

Дальнее окружение – это правовая, государственно-политическая, технологическая, экономическая, социальная и экологическая.

При этом ищут ответы на следующие вопросы: где находится организация? Где она должна находиться в будущем? Что для этого надо сделать?

*Ближнее окружение*

Ближнее окружение (факторы прямого воздействия):

1) потребители – это силы, которые стоят в цепи продвижении товара до конечного потребителя. Это отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Основная задача при анализе потребителей – выявить целевую группу и удовлетворить ее потребности лучше, чем конкурент.

2) анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме:

- общая характеристика отрасли: на какой ступени развития она находится, насколько насколько спрос зависит от цен, какие стратегии используются;

- классификация конкурентов (активные, пассивные, потенциальные, конкуренты по продукции, сбыту, цене, коммуникациям);

- составляется опросный лист, в котором указывается: сколько конкурентов в отрасли, размер предприятий конкурентов, совокупная доля 3-х крупнейших фирм на рынке в %, основной конкурент, особые услуги предлагаемые конкурентами, сильные и слабые места конкурентов.

- а нал из деятельности главного конкурента. Он включает ответы на следующие вопросы: цели и стратегия конкурента (существующая и возможная, ее основные направления и интенсивность, ее сильные и слабые стороны, методы формирования и программа действий), характеристика продукта (качество, широта ассортимента, модификации, основные эффекты от развития продукта) гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, ноу-хау, местоположение, и т.п., сильные и слабые стороны конкурента.

- вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов заменителей. Она определяется: входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий.

Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет — потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков.

3) поставщики - это отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы. К ограничениям, которые возникают с их стороны можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия.

Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества. Поставщики сильны в том случае, если существуют следующие предпосылки: концентрация в отрасли поставщиков выше, чем в отрасли потребителей производимые поставщиками продукты очень важны для потребителей, отрасль заказчика не слишком важна для поставщика, поставщики имеют возможность прогрессивной интеграции.

4) контактные аудитории могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, её привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций и т.п.

*Дальнее окружение*

Дальнее окружение (факторы косвенного воздействия).

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. Главное при анализе - выявить наиболее важную для данной отрасли тенденцию.

Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли.

При изучении государственно - политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров.

Чтобы успешно работать в длительной перспективе любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами.

При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль.

Анализ социальной среды предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии.

Изучение экологической среды позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Проведём анализ внешней среды

Таблица 3 – Оценка внешней среды организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность | Влияние | Направленность | Возможности и Угрозы |
| Экономические |
| Снижение реального уровня заработной платы | 2 | 3 | -1 | 2\*3\*(-1)= -6 у |
| Снижение финансирования | 3 | 3 | -1 | 3\*3\*(-1)= -9 у |
| Политические |
|  |  |  |  |  |
| Рыночные |
| Высокий уровень конкуренции | 2 | 2 | +1 | 2\*2\*(+1)= +4 в |
| Социо-культурнные |
| Ценность воспитания и развития | 3 | 3 | +1 | 3\*3\*(+1)= +9 в |
| Технологические |
| Эффективные формы воспитания и развития | 2 | 2 | +1 | 2\*2\*(+1)= +4 в |

|  |  |
| --- | --- |
| Возможность | Угрозы |
| **+4** - Высокий уровень конкуренции**+9** - Ценность воспитания и развития**+4** - Эффектиные формы воспитания и развития | **-6** – Снижение реального уровня заработной платы**-9** - Снижение финансирования |

Составим SWOT-анализ представленный в таблице

Таблица 4 – SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
|  | Факторы внешней среды |
|  | **Возможности**1. Ценность воспитания и развития | **Угрозы**1. Снижение финансирования |
| Факторы внутренней среды | **Сильные стороны**1. Качественное предоставление услуг | Повышение квалификации воспитателей | Устраивать дополнительные занятия |
| **Слабые стороны**1. Нехватка финансирования | Благотворительные театральные постановки (платный вход) | Поиск дополнительных источников финансирования  |

Вывод: На основании проведенного SWOT-анализа были разработаны основные стратегии развития организации

Автор курсовой работы особенно акцентирует внимание на стратегии такой как повышение квалификации воспитателей, для того чтобы повысить качество, эффективность воспитания и развития детей.

**4 Разработка дерева целей**

В широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Формирование миссии - обычное явление для высоко развитого бизнеса. Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий организации, с хорошо проработанным текстом миссии. Компоненты (пункты) текста миссии представлены в таблице 3.

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Содержание |
| Продукты или услуги, которые производит компания | Каковы продукты или услуги, производимые компанией? При этом часто компании достигают стратегических преимуществ не просто продавая материальный продукт, а добиваясь рыночных преимуществ путем синергии за счет интеграции конкурентоспособности самого материального продукта с нематериальными стратегическими преимуществами, такими как обладание большой долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью, положительным потребительским имиджем. |
| Категории целевых потребителей | Кто является целевыми потребителями компании? Деятельность компании может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом. |
| Целевые рынки | Какие географические регионы обслуживает компания? Это может быть местный регион, вся страна, отдельные зарубежные страны или целые глобальные регионы, например, Западная Европа и Юго-Восточная Азия. |
| Технология | Ориентируется ли компания на использование новейших, традиционных технологий? |
| Приоритеты выживания, роста и прибыльности | Нацелена ли компания на выживание/поддержание существующего уровня прибыльности или же на рост, высокую прибыльность и агрессивную конкуренцию? |
| Философия | Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы компании? Философия компании может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих, акционеров или клиентов, или, скажем, в том, где пролегает рубеж ее стратегии в «сером» допустимом пространстве между буквой закона и духом этических требований. |
| Конкурентные преимущества | В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества компании по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении |
| Публичный имидж | В какой мере, наряду с преследованием целей прибыльности и эффективности, компания участвует в решении внеэкономических проблем, таких как охрана природы, программы социального развития |
| Отношение к работникам, занятым в компании | Рассматривает ли компания своих работников как достояние, имеющее свою собственную человеческую ценность, предоставляя возможности для образования, профессионального роста и саморазвития, или же просто относится к ним как заменимому экономическому ресурсу |

Миссия образует фундамент для установления цели туристской организации в целом, а также для ее подразделений, функциональных подсистем (маркетинга, производства, финансов, персонала), так как каждая из них ставит свои определенные цели, вытекающие из общей цели организации.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Деятельность организации объективно очень разнообразна, поэтому она не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий. Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

• прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.д.;

1. положение на рынке, описываемое такими показателями как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.д.;
2. производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
3. финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;

• мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

1. разработка продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта
и т.п.;
2. изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
3. человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;
4. работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
5. оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

В качестве инструмента систематизации целей используется графическая модель в виде древовидного графа - дерево целей.

Дерево целей — граф, схема, показывающая членение общих (генеральных) целей на подцели, последних — на подцели следующего уровня и т. д. (дерево — это связный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов; в данном случае такими элементами являются цели и подцели).

При построении дерева целей разработаны определенные приемы:

1. сначала, хотя бы словесно, должна быть сформулирована генеральная цель;
2. для генеральной цели надо подготовить количественное описание цели;

- развернуть процесс достижения цели во времени;

- сформулировать цели следующих уровней, то есть целей 1-го уровня, 2-го уровня и т.д.;

- для всех разработанных целей определить коэффициенты важности, приоритеты;

- рассмотреть альтернативные варианты целей;

- исключить малозначимые цели, то есть цели, имеющие незначительные коэффициенты важности и приоритета;

- исключить цели, дающие незначительный эффект, приводящие к незначительным результатам;

- исключить конкурирующие цели, иначе говоря, цели, не подкрепленные ресурсом, необходимым для их достижения.

Представление целей начинается с верхнего яруса, дальше они последовательно разукрупняются. Причем основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна— быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, то есть так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

На рисунке № 2 приведём дерево целей ДОУ № 30

Создание условий для обеспечения физического, психологического, нравственного здоровья дошкольников, художественно-эстетического воспитания в театрализированной деятельности, развитие игровой и других видов продуктивной деятельности, направленных на успешную социализацию ребенка.

Повышение качества образовательных процессов

Увеличение детских мест на 20% 09/10 г.

Увеличение прибыли на 20% 2009 г.

Направлять воспитателей на усовершенствование

Сделать усиленное питание (фрукты, получение витаминов)

Переоборудовать дополнительные помещения

Поиск квалифицированного воспитателя

Создать благотворительный фонд

Введение дополнительных образовательных услуг

Рис. № 2 Дерево целей

Вывод: Разработка дерева целей позволит более точно скоординировать работу.

**5 Характеристика стиля руководства**

Стиль руководства – этo пpивычнaя мaнepa пoвeдeния pyкoвoдитeля пo oтнoшeнию к cвoим пoдчинeнным c цeлью пoвлиять нa ниx или пoбyдить к дeйcтвию (выпoлнeнию зaдaний).

Виды:

* ***Авторитарный стиль.*** Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

1) высокая вероятность ошибочных решений;

2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

4) неблагоприятный психологический климат обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Но у автократа есть и привлекательные черты. Люди этого типа зачастую обладают прямо-таки молниеносной реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности.

* ***Демократический*** ***стиль*** управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решении контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.
* ***Либеральный стиль*** характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за своей работой.

Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении, отсутствие размаха в его деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Во взаимоотношениях с подчиненными он отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем. Готов выслушать критику и соображения. Но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные мысли и удовлетворить высказанные пожелания (просьбы).

Недостаточно требователен к подчиненным, не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее сам выполнит требуемую работу, чем принудит к этому недисциплинированного подчиненного.

Руководитель-либерал редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания. Он способен пренебречь своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего руководителя и подчиненных.

Вывод: На исследуемом предприятии применяется ***Демократический*** ***стиль*** руководства

**6 Организация процессом мотивации**

Мотивация – функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, то есть внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

Материальная мотивация - включает в себя все виды денежных наград и поощрений – повышение зарплаты, бонусы, премии, ценные подарки.

Все виды денежных вознаграждений в организациях можно разделить на две большие группы: компенсационные выплаты и относительные доходы.

Компенсационные выплаты - возможные денежные выплаты и социальный пакет сотрудника, то есть услуги, льготы, страховки, которые предоставляет компания в дополнение к «живым деньгам».

Относительные доходы - возможности, которые предоставляет компания для развития, обучения, самореализации, реализации статуса и т. д. Как правило, система компенсационных выплат во многих компаниях в большей или меньшей степени регламентирована, поскольку существуют и требования законодательства, и управленческая необходимость. А вот то, что касается относительных доходов, здесь, безусловно, не у всех компаний существует четко выработанная политика.

Нематериальная мотивация - Нематериальная система мотивации основана на внутренних ощущениях и человеческой натуре. Это всевозможные награды, общественное признание заслуг, работа в отличном коллективе, расширение полномочий и свободы действий.

Примеры нематериальной мотивации сотрудников (начиная с самых недорогих приемов):

- почетное звание (например, «менеджер недели»);

- почетная грамота, знак отличия;

- размещение фотографии на доске почета;

- награждение билетами в кино, театр, на концерт (на 2 лица);

- оплата парковки автотранспорта на охраняемой стоянке для руководства;

- использование директорского автомобиля с водителем в течение дня;

- именное рабочее кресло и мебель на заказ;

- именные канцелярские принадлежности (бумага, папки, файлы и т. д.);

- фото представителя в буклете компании;

- оплата проезда в общественном транспорте;

В ДОУ № 30 существует материальная так и нематериальная мотивация.

К материальной относится:

- премиальные (денежные поощрения)

К нематериальным:

- благодарности, грамоты

- слова благодарности по работе.

**7 Характеристика неформальных групп в организации**

Группа – реальная социальная общность людей (нация, класс, партия, бригада, экипаж). Группы могут находиться на разных уровнях развития, различаться по степени сплоченности, организованности, стилю руководства (лидерства), социально-психологическому климату.

Формальная группа - это группа сформированная на основании каких-либо документов, во главе её стоит руководитель (пример - учебная группа в классе или институте, производственный коллектив или научная лаборатория)

Неформальная группа - это группа, сформированная на основе личных симпатий, привязанностей, общих потребностей, этой группой управляет лидер. Несколько человек объединяются, находят руководителя со стороны или выдвигают его из своих рядов, или обратный процесс - руководитель подбирает группу "под себя" в зависимости от преследуемых им целей (пример: Миша Орлов - "В поход приглашаются любители стихов и философских бесед").

**8 Конфликты и стрессы в организации**

Конфликт – это противоречие между двумя и более сторонами, то есть конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое.

Виды конфликтов:

* *внутриличностный* - конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью. Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.
* *межличностный* - этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.
* *межгрупповой* - Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.
* *между группой и личностью* - в производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Конфликтная ситуация:

- противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу; или

- стремление к противоположным целям или использование различных средств для их достижения; или

- несовпадение интересов, желаний.

Для перерастания конфликтной ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Вывод: В ДОУ № 30 чаще всего существуют такие конфликты как межличностные.

Пути выхода из них:

- нужно находить компромиссы, совмещать действия с другим человеком, уступать в своих интересах, чтобы и противник сделал то же самое.

Стресс – (от англ. stress — напряжение, давление, нажим) — неспецифическая (общая) реакция организма на очень сильное воздействие, будь то физическое или психологическое, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

*Симптомы стресса:*

*-* головная боль;

- упадок сил;

- нежелание что-либо делать;

- потеря веры в улучшение ситуации в будущем;

- возбуждённое состояние, желание идти на риск;

- частичная потеря памяти, в связи с шоковым состоянием;

- нежелание обдумать и проанализировать ситуацию, которая привела к стрессовому состоянию;

-переменчивое настроение;

-усталость, вялость.

*Что может быть источником стресса:*

- травма или кризисная ситуация;

- мелкие ежедневные неурядицы;

- конфликты либо общение с неприятными людьми;

- препятствия, которые не дают Вам возможности достигнуть поставленных целей;

- ощущение постоянного давления;

- несбыточные мечты либо слишком высокие требования к себе;

- шум;

- монотонная работа;

- постоянное обвинение, укор самого себя в том, что вы чего-то не достигли либо что-то упустили;

- обвинение себя во всем плохом, что произошло, даже если это произошло не по вашей вине;

- напряжённая работа;

- финансовые трудности;

- сильные позитивные эмоции;

- ссоры с людьми и особенно с родными. (так же к стрессу может привести наблюдение на ссоры в семье.);

- переезд из одной страны в другую.

*Группа риска:*

- пожилые люди и дети;

- люди с заниженной самооценкой;

- люди, злоупотребляющие алкоголем;

- люди, с генетической предрасположенностью к стрессам.

*Методы нейтрализации стресса:*

- Психологические (Аутогенная тренировка, медитация, рациональная психотерапия и т.д.)

- Физиологические (Массаж, акупунктура, физические упражнения)

- Биохимические (Транквилизаторы, фитотерапия)

- Физические (Баня, закаливание, водные процедуры)

На данный момент в исследуемой организации можно получить стресс в связи с кризисной ситуации:

- сокращение рабочих мест

- увеличение объемов труда

- уменьшение заработной платы

- задержка заработной платы

В связи с нагрузкой, переработкой графика – усталость, утомленность, головная боль.

Борьба с этими стрессами:

- Четкое распределение времени на работу и отдых.

- Общение с природой: лес, поле, огород и симпатичными животными: кошками, собаками, лошадьми.

- Хороший сон

- Кратковременный отпуск

- Люди, которым Вы нужны, которые Вас любят, ценят, поддержат, поймут и развеселят в любой ситуации.

**9 Межличностные взаимоотношения на рабочем месте**

***Одноролевые взаимоотношения***

Когда два человека взаимодействуют на работе, они могут реагировать друг на друга совершенно по-разному. Они могут общаться исключительно по техническим вопросам и вообще разделить их между собой. Почти не имеет никакого значения, кем являются эти люди. Если они выполняют свою работу согласованно, результат их работы всегда будет постоянным.

Там, где работа связана с более динамичными взаимоотношениями, модель поведения командных ролей двух людей всегда сказывается на результате работы. Если один человек становится агрессивным и властным, другой может ответить дипломатичным и примирительным поведением, которое ведет к разрешению спора; но если на брошенный вызов последует ответный вызов, это приведет к неразрешимому конфликту.

Когда встречаются два незнакомых человека, они неохотно раскрывают свое истинное лицо, но очень скоро, конечно, станет понятно, кто есть кто. Прежде всего, проявятся их основные, характерные командные роли. Обычно люди не отступают от своей излюбленной роли, пока у них не появляются выгодные причины. Поэтому, взаимоотношения в рамках одной роли характерно для общения незнакомых людей или тех, кто никогда не будет менять свое поведение по отношению к определенному человеку. Поведение всегда очень характерно.

***Многоролевые взаимоотношения***

Существуют, однако, и более замысловатые взаимоотношения. Некоторые люди в быту и на работе совершенно разные. У начальника Мотиватора/Генератора Идей может быть подчиненный, который соответствует роли Вдохновителя Команды/Аналитика. Основной тип их взаимоотношений носит директивный характер. Мотиватор контролирует работу Вдохновителя Команды. Начальнику приходит в голову идея, реализация которой может иметь важные последствия, если конечно, пройдет по плану. «Давай я опробую эту идею на тебе», - говорит начальник своему подчиненному, и взаимоотношения утрачивают Директивный характер. Генератор Идей советуется с Аналитиком.

Этот переход с одних командных ролей на другие мы называем «многоролевыми взаимоотношениями». Люди изучают друг друга в течение некоторого времени и потом начинают понимать, как общаться в самых разных ситуациях во взаимных интересах и для Удовлетворения взаимных потребностей. Команда из двух человек, поддерживающих многоролевые взаимоотношения, может действовать в рабочей обстановке более эффективно, чем крупные по составу, но негибкие в использовании ролей команды. Этим можно объяснив дорогостоящую ошибку, которую допускают при планировании карьеры сотрудника топ-менеджеры, заключенную в том, что людей рассматривают изолированно от коллег. Это можно сравнить с шахматной партией, в которой участники игры обдумывают только отдельные ходы и игнорируют силу шахматных комбинаций.

Описание взаимоотношений командных ролей ограничено одноролевыми взаимоотношениями по нескольким причинам. Основная заключается в том, что об одноролевых взаимоотношениях легче говорить; мы накопили о них массу информации и теперь их можно прогнозировать. И наоборот, многоролевые взаимоотношения требуют нового исследовательского опыта, которого еще нет. Его появление требует большой искушенности. Если в семейном бизнесе участвуют близкие родственники, необходима тонкая корректировка сложившихся взаимоотношений. Без нее исход дела будет решаться при помощи обычных законов, регулирующих взаимодействие командных ролей. И последствия неудачи могут быть катастрофическими, потому что ставки слишком высоки.

Взаимоотношения одной роли включают в себя модель поведения, которая будет проще модели, с которой бы нам, как исследователям, хотелось бы иметь дело. Утешит, однако, то, что полученные данные применимы к самым различным типам рабочих взаимоотношений. Люди самовыражаются самым обычным образом, и поэтому, на основе информации от коллег, мы можем прогнозировать результаты их поведения.

Приведем раскладку основных сил на работе, по степени их воздействия на взаимоотношения между командными ролями и тремя должностными уровнями - начальником, примерно равным с ним но должности человеком и подчиненным. Существенно, что взаимоотношения сторон не обязательно одинаково важны для них. Например Координатор может хорошо взаимодействовать с начальником-Мотиватором и добиваться высоких результатов в работе. С другой стороны, Мотиваторы не любят подчиненных-Координаторов и предпочитают более покладистых Вдохновителей Команд. Предпочтительные взаимоотношения для каждой командной роли рассматриваются вместе с взаимоотношениями, наиболее провоцирующими конфликт.

***Взаимоотношения с Мотиваторами***

Мотиваторы вносят определенные проблемы во взаимоотношения людей на работе. В их активе - стремление к достижению успеха в жизни. Они чаще, чем другие представители командных ролей, получают продвижение по службе. Однако многие фирмы, которыми управляют Мотиваторы, испытывают трудности с персоналом, в Совете директоров происходят перебранки, а производственные отношения характеризуются постоянными проблемами. Несмотря на все это, они добиваются успеха в бизнесе. И при увольнении с работы Мотиваторов, взаимоотношения между сотрудниками часто улучшатся, но страдает бизнес. Решение проблемы заключается в том, чтобы уделять больше внимания сотрудникам, с которыми работают Мотиваторы, усиливать их межличностную устойчивость и развивать у них многоролевые взаимоотношения.

Мотиваторы чувствуют себя наиболее комфортно, когда начальник не вмешивается в их работу, но при необходимости может помочь советом. Координаторы обладают качествами и зрелостью, необходимыми для эффективного взаимодействия со всеми, кроме самых сложных в общении Мотиваторов (а иногда даже и с ними!). Аналитики могут быть эффективными руководителями Мотиваторов при условии, что они достаточно мудры и заслужили уважение подчиненных. Во взаимоотношениях Мотиватора с руководителями другого типа возможны осложнения. Мотиваторы, как никто другой из представителей остальных командных ролей, склонны к нагнетанию напряженности в производственные взаимоотношения. Это особенно не нравится Реализаторам. Их раздражает Мотиватор, когда тот нарушает работу хорошо отлаженной системы.

Во взаимоотношениях Мотиваторов с равными по положению сослуживцами следует отметить, что они ценят динамичных коллег, с которыми можно обменяться короткими острыми репликами. Для этого лучше всего подходят Исследователи Ресурсов. Взаимодействие Мотиваторов с ними намного плодотворнее, чем с представителями другой творческой роли - Генераторами Идей. Генераторы Идей слишком погружены в собственные планы и воспринимают пикировку с Мотиваторами как угрозу своей самостоятельности.

Мотиваторам в качестве подчиненных лучше всего подходят Вдохновители Команд, которые легче других мирятся с доминированием Мотиватора и даже могут манипулировать боссом. Контролер может хорошо взаимодействовать с Мотиватором, хотя всегда существует опасность, что их отношения могут стать напряженными. Хорошими подчиненными для Мотиваторов являются Реализаторы при условии, что они не вспоминают предыдущего руководителя. Менее других Мотиватору подходит Координатор. Причина - в расхождении их стилей поведения, особенно когда их взаимоотношения становятся слишком близкими. Координатор часто может взять на себя решение большинства вопросов по взаимодействию с другими людьми при выполнении четко поставленной Мотиватором задачи. Хотя при этом действия Координатора могут быть оценены Мотиватором-начальником как слишком медлительные и недостаточные. Похоже ведут себя Мотиваторы по отношению к Аналитикам. Но вероятность конфликта стилей поведения между ними значительно меньше. Мнение Аналитиков легче проигнорировать, их роль часто вообще сводится к нулю.

***Взаимоотношения с Генераторами Идей***

Настоящие Генераторы идей обычно отторгаются трудовым коллективом. Им сложно приспособиться к системе до тех пор, пока они не изменят свою сущность. Но это изменение может привести к утрате потенциала. Необходимо, чтобы кто-нибудь руководил действиями Генератора Идей, был его покровителем и защитником. Идеальный начальник для него - Координатор. Генераторы идей умеют открывать таланты и знают, как и когда их использовать. Благожелательный и всегда готовый оказать поддержку Вдохновитель Команды также может быть успешным руководителем для Генератора Идей. На другой стороне этой иерархической лестницы находятся Мотиваторы и Реализаторы, которые в качестве руководителей проявляют к Генераторам Идей полную нетерпимость. Поскольку в жизни Мотиваторы и Реализаторы часто возглавляют различные компании, Генераторы Идей уходят с работы, так и не достигнув высоких управленческих должностей, и если они возвращаются вновь, то уже только в качестве Консультантов.

Генераторы Идей стимулируют коллег по работе и хорошо взаимодействуют с Координаторами, Исследователями Ресурсов и Вдохновителями Команд, то есть с исполнителями социальных ролей. Совсем другие отношения у них с исполнителями интеллектуальных ролей. Теоретические битвы характерны для их отношений с Аналитиками и другими Генераторами Идей, несмотря на внутреннюю близость. Дебаты могут привести к появлению новых интересных идей. Но опыт свидетельствует, что их работа будет неэффективной, пока не найдется настоящий руководитель. Хуже всего у Генераторов Идей складываются отношения с Реализаторами. Их основные цели и ценности почти не совпадают, а методы работы вступают в противоречие. Если их взаимоотношения не формализованы, проблемы так и останутся нерешенными.

Ситуация меняется, когда Реализаторы являются подчиненными. Если начальник - Генератор Идей, а подчиненный - Реализатор, то работа такого тандема бывает очень эффективной. Если какая-либо идея заслуживает практического применения, Реализатор непременно ее осуществит. Генератор Идей, сможет отличить плодотворную идею от иллюзорного прожекта. У Генератора Идей складываются хорошие взаимоотношения с Аналитиком в качестве подчиненного. Различное служебное положение исполнителей этих ролей в данном случае имеет положительное значение. Как коллеги по работе, они спорят между собой. Но если отношения иерархичны, Генератор Идей может заявить: «Попробую-ка я проверить эту идею на тебе». Аналитик действует как катализатор. Это помогает не только разрабатывать новые идеи, но принимать правильные решения.

У Генераторов Идей не очень хорошо складываются отношения с подчиненными Мотиваторами и Исследователями Ресурсов. Они способны увести Генератора Идей в сторону от выработанного им способа решения проблем и принятия решений и толкают к опрометчивым поступкам.

***Взаимоотношения со Специалистами***

Специалисты гордятся своей работой и умением регулировать производственную деятельность. Возможно, есть доля правды в том, что им не нужны ни начальники, ни коллеги по работе, ни подчиненные. Но в жизни они вынуждены взаимодействовать с окружающими, поскольку «нельзя жить в обществе и быть свободным от него». Ключевым фактором являются возможности и свобода, которые руководитель может предоставить Специалистам. Специалистам нужны руководители, которые верят в их профессионализм и ценят его. Так ведут себя Реализаторы. Специалисты хорошо уживаются с такими руководителями, которые дают им свободу действий, делегируя свои полномочия. Поэтому они хорошо взаимодействуют с Вдохновителями Команды и Координаторами. Противоположная ситуация возникает, если руководителями являются Исследователи Ресурсов и Мотиваторы. Ни те, ни другие не готовы смириться с самоуправлением Специалистов на своей территории. Вмешательство в работу Специалистов не воспринимается Специалистами как помощь, и результаты такого взаимодействия оказываются негативными.

Самые лучшие взаимоотношения у Специалистов складываются с Реализаторами и Вдохновителями Команд. Им легче всего удается достигнуть взаимного Уважения. Все меняется, когда на сцене появляются

Генераторы Идей. Любую проблему они рассматривают как личный вызов, который должны принять, несмотря на то, что проблема находи гея в компетенции Специалиста. Вскоре между идеями и практическим опытом возникают конфликты. Среди равных по положению коллег конфликты такого свойства разрешить совсем не просто.

В отношениях с подчиненными Специалисты предпочитают тех, кто уважает профессионалов и соблюдает установленные правила поведения. Дуэт Реализаторов и Вдохновителей Команд, с которым Специалисты успешно взаимодействуют, подходит им и в качестве подчиненных. Генераторы Идей в этой ситуации представляют собой большую проблему, потому что пренебрегают соблюдением установленных правил, предпочитая всесторонний подход к исследуемому вопросу, что Специалист-руководитель воспринимает как форму неповиновения.

***Взаимоотношения с Вдохновителями Команды***

Легче всего взаимодействовать с Вдохновителями Команды. Любые проблемы, которые могут возникнуть в процессе производственных отношений, лучше отнести к издержкам эффективной работы, чем к не совместимости людей.

В идеале Вдохновители Команды должны подчиняться сильному руководителю-Мотиватору, а не тем руководителям, чья решимость к активным действиям остается под вопросом.

Вдохновители Команды, будучи коллегами по работе, хорошо сочетаются с различными командными ролями. Они успешно взаимодействуют с другими Вдохновителями Команды, оказывая друг другу взаимную поддержку и добиваясь максимального результата. Они также полезны для Генераторов Идей, помогая им разрабатывать новые идеи и способствуя их продвижению в жизнь. Присутствие Мотиваторов может дестабилизировать их взаимоотношения и вывести из душевного равновесия Вдохновителей Команды. Мотиваторы начинают доминировать и уже перестают быть «коллегами» по работе.

Вдохновители Команды как руководители любят самостоятельных подчиненных, которые не ждут указаний в работе и при этом не являются для них конкурентами. Этим требованиям лучше всего соответствуют Специалисты. Мотиваторы и в этом случае являются исключением и создают атмосферу замешательства. Они достаточно самостоятельны, но как их остановить? Мотиваторы оказывают давление на руководителей - Вдохновителей Команды. Возникает угроза изменения статуса взаимоотношений.

Заканчивая эту рубрику, напомним читателю, что рассматриваемый материал охватывает только основные типы взаимоотношений между людьми. Отмеченные тенденции могут быть опровергнуты в том случае, если речь идет об этих ролях как о дополнительных ролях, и от степени развития личности.

А пока мы можем обсуждать, что необходимо делать, когда взаимоотношения не развиваются нормально, и какие действия следует предпринять для предотвращения возможных конфликтов.

***Взаимоотношения с Исследователями Ресурсов***

Коммуникабельные Исследователи Ресурсов терпимы и не очень привередливы в отношении коллег. При возникновении проблем они скорее признают свою ошибку, чем ввяжутся в конфликт.

Исследователи Ресурсов хорошо взаимодействуют с руководителями-Мотиваторами и спокойно выдерживают давление с их стороны. Однако, они не любят начальников, которые прежде всего ценят точность и держат своих подчиненных на коротком поводке. Поэтому им совершенно не подходят Контролеры и Специалисты в качестве начальников. В качестве коллег по работе они им не подходят тоже. Здесь проблема заключается в несовместимых различиях характеров и отсутствии почвы для компромисса. Исследователи Ресурсов с удовольствием работают с Реализаторами и Вдохновителями Команды, устанавливая основу для взаимного сотрудничества, при которой каждая сторона уважает чужое мнение.

Для идеальных взаимоотношений с подчиненными следователям Ресурсов более всего подходят Контролеры, которые компенсируют недостатки, связанные с их типичным поведением, когда Исследователи Ресурсов бросаются от одной работы к другой и оставляют за собой вереницу незаконченных дел. Им приходится проверять работу Контролеров. Обычно те делают все, что нужно. Исследователи Ресурсов могут работать с большим числом подчиненных, но эти: взаимоотношения не всегда будут эффективными. Дело в том, что подчиненные могут впустую тратить рабочее время, а Исследователи Ресурсов не найдут возможности скорректировать их деятельность.

Для Исследователей Ресурсов было бы полезно иметь подчиненных, которые бы самостоятельно переходили от выполнения одного задания к другому. Самыми лучшими могли быть Мотиваторы, но они совершенно не подходят Исследователям Ресурсов в качестве подчиненных. Терпимость Исследователей Ресурсов будет восприниматься Мотиваторами как поощрение их попыток составить конкуренцию начальнику. В итоге Мотиватор станет конкурентом Исследователя Ресурсов, и это приведет к нестабильным взаимоотношениям.

***Взаимоотношения с Реализаторами***

Поскольку Реализаторы отличаются постоянной готовностью к практической работе, они успешно взаимодействуют со многими типами людей и как руководители, и как коллеги по работе. Но если их взаимоотношения с другими не заладятся, это создает серьезные проблемы.

Реализаторы предпочитают, когда руководитель четко знают, чего они хотят. Особенно хорошо развиваются их взаимоотношения с Мотиваторами и Генераторами Идей, которым требуются грамотные подчиненные с организаторскими качествами. Реализаторы также успешно сотрудничают с руководителем-Контролером, который сумеет оценить их умение эффективно завершить работу, однако взаимоотношения развиваются не так успешно, когда Реализаторы становятся руководителями у Реализаторов. Это усложняет организационную структуру и ведет к бюрократии.

Реализаторы хорошо взаимодействуют с Координаторами, Аналитиками, Исследователями Ресурсов Контролерами и Специалистами. Однако не все взаимоотношения между коллегами развиваются одинаково хорошо. Реализаторы не всегда находят общий язык с другими Реализаторами и конфликтуют с Генераторами Идей. В последнем случае различия в opиентации, приоритетах и ценностях могут привести к напряженности в отношениях или открытому конфликту, если не будет выработан механизм урегулирования разногласий. К сожалению, в отношениях однородных по составу групп людей это вряд ли возможно без вмешательства третьей стороны.

Реализаторы стараются поддерживать с подчиненными формальные взаимоотношения. Уступчивые Вдохновители Команды часто лучше всего подходят Реализаторам в качестве подчиненных. Самые сложные взаимоотношения у них складываются с подчиненными Генераторами Идей и Исследователями Ресурсов, которые меньше других склонны проявлять уважение к традиционным системам и долгожителям на постах руководителей.

Вывод: На исследуемом предприятии присутствую одноролевые так и многоролевые взаимоотношение.

**Заключение**

Выполнен следующий объём работы.

*В первой главе* дана характеристика предприятия, организационные структуры, представлены рекомендации по ее совершенствованию

*Во второй* дан анализ и оценка внутренней среды, где были выявлены слабые и сильные стороны организации.

*В третьей главе* был проведен анализ внешней среды

*В четвёртой главе* показана разработка дерева целей

*В пятой главе* дана характеристика стиля руководства и выявление стиля в данной организации.

*В шестой главе* описан процесс мотивации.

*В седьмой главе* характеристика неформальных групп, в которой рассмотрены неформальные группы организации.

*В восьмой главе* конфликты и стрессы мотивации

*В девятой главе* межличностные взаимоотношения на рабочем месте.

На основании выше изложенного можно сделать вывод в том, что цель курсовой работы была достигнута.