Факультет психологии

**Реферат**

По дисциплине: "Управление персоналом"

На тему:

"**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ: ПРОТИВОРЕЧИЯ, ТРЕБУЮЩИЕ РЕШЕНИЙ**"

Москва, 2009.

Компаниям изначально свойственно множество противоречий, являющихся источниками организационных проблем. Эти противоречия могут существовать на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Индивидуальные противоречия участников управленческих команд фирмы так или иначе сказываются на эффективности ее работы. Учитывая, что основными задачами деятельности управленческой команды являются определение проблем, поиск и принятие решений, не приходится сомневаться в том, что единое понимание руководителями трудностей компании важно для ее функционирования.

## Проблема и проблемная ситуация

Прежде чем менеджеры придут к единому мнению о том, чт*о* действительно является организационной проблемой, им необходимо согласовать свои представления об этом понятии, проще говоря, дать определение данному явлению. Как показывает практика управленческого консультирования, неясное понимание того, что такое проблема, приводит к ошибочным действиям руководителя, направленным на преодоление ситуаций, которые, возможно, являются сложными, но фактически не представляют собой ту проблему, которую необходимо разрешить.

Таким образом, проблемная ситуация - это некая жалоба на то, что определенные процессы в организации протекают не так, как было запланировано. Индикатором ее наличия обычно служат промежуточные показатели (контрольные точки), характеризующие соответствие осуществляемого процесса норме в случае использования так называемой практики управления "по слабым сигналам".

Иными словами, любое отклонение от запланированных показателей является проблемной ситуацией, которая требует пристального внимания руководителя, но при этом не является проблемой. Для того чтобы определить принципиальное отличие проблемной ситуации (жалобы) от проблемы, необходимо четко понимать, что в основе любого события лежат как причина, так и следствие.

Проблемная ситуация всегда является следствием. Приведем самый простой пример. Пациент жалуется врачу на головную боль (проблемная ситуация), доктор, прежде чем назначить лечение, проводит диагностику (выявляет причину боли - проблему), а после этого назначает лечение (предпринимает действия, направленные на решение проблемы). Необходимо признать, что организациях, подверженных влиянию как внешних, так и внутренних факторов, намного сложнее определить, что является причиной, а что - следствием. Тем не менее от того, насколько успешно руководитель справится с этой задачей, зависит эффективность функционирования компании, т.е. достижение организационных целей.

Говоря о проблемах и проблемных ситуациях, нельзя оставить без внимания вопросы постановки и решения задач фирмы. Эффективная система определения целей представляет собой иерархическую структуру, в которой достижение результатов на нижнем уровне означает переход к реализации задач, находящихся выше. Для того чтобы система работала без сбоев, необходимо изначально согласовывать между собой стратегические, тактические и оперативные цели. Проблемная ситуация - это некое препятствие, возникающее при выполнении деятельности, направленной на достижение цели. При этом проблема является причиной возникновения данной ситуации.

Исходя из, казалось бы, такой незамысловатой логики, можно сформулировать универсальное правило, касающееся управленческого подхода к решению организационных проблем. Оно может подразумевать определенную последовательность действий:

1) анализ проблемной ситуации;

2) поиск и выявление причин возникновения проблемной ситуации;

3) формулировка проблемы;

4) принятие решения по устранению причины возникновения ситуации.

При анализе ситуации необходимо получить ответы на вопросы относительно того, при каких

конкретных действиях или событиях складывается та или иная ситуация и к чему они приводят.

На этапе поиска и выявления причин возникновения проблемной ситуации необходимо ответить на вопрос о том, благодаря стечению каких обстоятельств она стала возможной.

Особого внимания заслуживает формулировка проблемы. Действительно, четко определенная проблема может считаться наполовину решенной. Критерием правильной формулировки является наличие в определении некоего противоречия, обозначающего причину трудностей, возникающих на пути достижения организационных целей.

Например, типичная проблемная ситуация, связанная с высокой текучестью кадров, может иметь разные причины в тех или иных фирмах. Для того чтобы начать предпринимать действия, направленные на ее разрешение, необходимо прежде всего переформулировать жалобу относительно существования в компании высокой текучести кадров и добиться содержания в определении противоречия, включающего в себя причину возникновения ситуации, т.е. иным образом обозначить проблему. Формулировками, содержащими такие противоречия, могут быть следующие:

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но не проводим адаптацию и обучение новых сотрудников";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но не можем обеспечить карьерный рост";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но наши линейные руководители некомпетентны в вопросах управления";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но наши нормы и правила поощряют внутреннюю конкуренцию между сотрудниками";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но не обеспечиваем сотрудников не - обходимыми ресурсами для качественного выполнения рабочих задач";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но наши руководители не способны (не умеют или не хотят) выстраивать нормальные рабочие отношения с сотрудниками";

"Мы хотим иметь низкий процент текучести кадров, но не создаем приемлемых условий труда".

## Четыре компонента модели организации

Для дальнейшей работы с проблемами очень удобно использовать достаточно распространенную модель "Культура - организация - люди - системы", представляющую собой набор взаимосвязанных компонентов компании.

Любая формулировка проблемы может быть отнесена к тому или иному элементу, при этом компоненты модели могут пониматься следующим образом.

*Культура -* характеристика и специфические особенности организационной культуры, т.е. комплекс принимаемых и разделяемых сотрудниками компании убеждений, верований, ценностей и основанные на этом наборе нормы организационного поведения и исполнения профессиональных обязанностей.

*Организация -* характеристика и специфические особенности построения процессов выполнения рабочих задач на уровне компании в целом, структурных подразделений и отдельных сотрудников.

*Люди -* характеристика и специфические особенности знаний, умений и навыков сотрудников организации, а также личные качества работников.

*Системы -* характеристика и специфические особенности разработанных и функционирующих технологий и механизмов, поддерживающих жизнедеятельность организации (система управления, финансовая система, кадровая система и т.д.).

Возможные решения проблемы могут лежать в разных областях. Практика организационного консультирования показывает, что в большинстве случаев для достижения эффективности необходимо принимать управленческие решения, затрагивающие большинство компонентов данной модели.

Особого внимания при принятии решений заслуживает также анализ формулировок проблем. Например, некомпетентность линейных менеджеров в вопросах управления может являться причиной несвоевременного обеспечения сотрудников необходимыми ресурсами для выполнения задач, при этом от них требуют реализации этих задач согласно установленным срокам. Проблема выстраивания отношений с подчиненными может быть связана как с низкой управленческой компетентностью руководителей, так и со спецификой организационной культуры компании.

Даже простые примеры наглядно демонстрируют сложность противоречий, существующих в организационной деятельности, и неоднозначность трактовок и интерпретации проблем людьми, вовлеченными по роду своей деятельности в те или иные трудные ситуации. Действительно, для того чтобы увидеть проблемы в функционировании, необходим "взгляд со стороны", которым может стать диагностика проблем компании, проводимая консультантом по управлению и организационному развитию. Она является необходимым этапом работ, входящих в комплекс мероприятий по развитию фирмы и направленных на осуществление изменений в компании. При этом решаются две важные, с точки зрения эффективности дальнейшей деятельности, задачи.

Структуризация так называемых проблемных полей организации, т.е. установление взаимных связей между корневыми, промежуточными и результирующими проблемами компании или ее структурного подразделения. Решение корневых проблем влияет на ликвидацию или снижение степени остроты результирующей и промежуточных проблем.

Установление межличностных отношений специалиста, осуществляющего организационную диагностику, с руководителями компании и ее структурными подразделениями.

Задачи, решаемые в процессе осуществления организационной диагностики, являются взаимосвязанными. Проблематика компании и ее подразделений определяется методом структурированного интервью, иногда используются опросные листы. Так или иначе, совместная работа позволяет выявить перечень проблемных, с точки зрения руководителя, ситуаций и служит средством выявления управленческой компетентности самого топ-менеджера, с одной стороны, и готовности к проведению и поддержке организационных изменений в своем отделе - с другой.

## Заключение

Одним из критериев профессионализма любого руководителя является реализация организационных целей посредством достижения за - планированных промежуточных результатов.

Однако для того чтобы добиваться определенных показателей, топ-менеджеру необходимо принимать во внимание множество факторов, способных влиять на ход процессов, ведущих к достижению организационных целей. Проблемные ситуации могут быть обусловлены как нюансами структуры компании, спецификой по - строения бизнес-процессов, так и индивидуальными особенностями сотрудников, выполняющих рабочие задачи. Руководитель любого уровня также обладает набором индивидуальных качеств, и некоторые из них тоже могут оказывать воздействие на появление или обострение организационных проблем. При этом среди многообразия рабочих задач топ-менеджера стоит особо выделить те, которые имеют отношение к анализу трудных ситуаций, определению проблем и принятию решений. Это связано прежде всего с тем, что руководитель осуществляет контроль получения запланированных результатов.

## Список использованной литературы

1. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. - СПб.: Пи тер, 2006. - 432 с. - (Серия "Консалтинг").

2. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология: Т.4 / Пер. с нем. - Харьков: Гуманитарный центр, 2004. - 160 с.

3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособ. / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб.: Речь, 2003. - 448 с.