

---

# Управление организационными процессами

Д.э.н., профессор И.В.Скопина



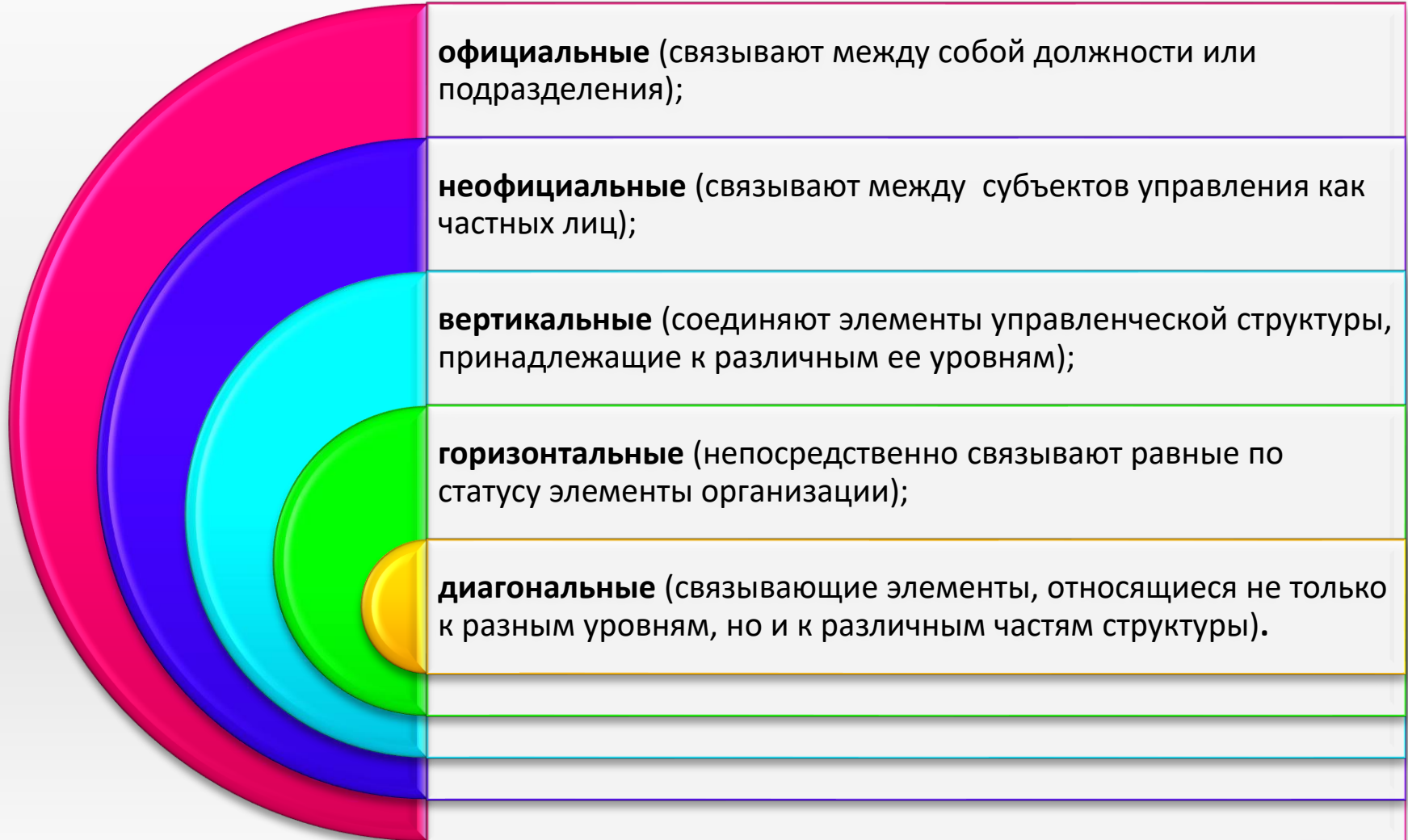
---

# Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

*КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС* - это обмен информацией между  
двумя или более людьми.

**Основная цель коммуникационного процесса** - обеспечить  
понимание информации, которую можно называть сообщением.

# Виды коммуникационных каналов



## Виды коммуникационных сетей

### открытые

- характеризуются двумя особенностями: во-первых, наличием «тупиков», т. е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать; во-вторых, существованием «посредников» («контролеров»), имеющих возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление)

### замкнутые

- в замкнутых сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены),

### комбинированные

- сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих. Коммуникационные сети могут быть одноуровневыми, обеспечивающими горизонтальное взаимодействие, и многоуровневыми, посредством которых осуществляются вертикальные контакты.

## Коммуникационные сети

Упорядоченная совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует **КОММУНИКАЦИОННУЮ СЕТЬ.**

В единстве с органами управления она образует общую управленческую структуру.

---

# Руководство

Понятия «лидерство», «власть», «влияние», «партнерство»

# Лидерство, влияние, власть

---

## Лидерство. Влияние

### ▶ **ЛИДЕРСТВО**

- ▶ это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии.

### ▶ **ВЛИЯНИЕ**

- ▶ определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь.

## Власть

### ▶ **ВЛАСТЬ**

- ▶ это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты.

### ▶ **Формы власти:**

- ▶ **власть, основанная на принуждении**, опирается на веру в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;
- ▶ **власть, основанная на вознаграждении**, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;
- ▶ **законная власть** опирается на веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что долг исполнителя - подчинение;
- ▶ **эталонная власть**, или власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;
- ▶ **экспертная власть** опирается на веру в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.



# Стиль руководства

---



# Основные стили руководства

Объект сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный/ бюрократический
Способ принятия решений	Единоличный, руководителем	Руководителем совместно с подчиненными	Индивидами или группой
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры/угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административные	Экономические	Моральные/ силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная/ произвол
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие



# Группы

---

## Формальные

### ▶ **ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ**

- ▶ создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.
- ▶ В организации существует три основных типа формальных групп:
  - ▶ группы руководителей,
  - ▶ рабочие группы;
  - ▶ комитеты, комиссии, советы.

## Неформальные

### ▶ **НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ**

- ▶ это спонтанно образующиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.
- ▶ Неформальные группы в некоторой степени подобны формальным - в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших группах имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций.
- ▶ Неформальная группа является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.



# Команды в современных организациях

Рабочая группа	Команда
Имеет сильного, ярко выраженного лидера	Лидерство поделено между членами
Характеризуется наличием только личной ответственности	Есть как личная, так и взаимная ответственность
Предназначение совпадает с предназначением организации	Имеет свое собственное предназначение
Производит продукты индивидуальной деятельности	Производит продукты коллективной деятельности
Проводит эффективные собрания	Поощряются свободные встречи для активного решения проблем
Продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно	Деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту
Обсуждает, решает и делегирует	Принимает решение и сообща выполняет его



# Категории команд



---

## Управление конфликтами, изменениями, стрессами в организации

**КОНФЛИКТ** - столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

# Формы производственных конфликтов

---

## ▶ **ДЕЙСТВИЯ КЛИКИ**

- ▶ **КЛИКА** - группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

## ▶ **ИНТРИГА**

- ▶ представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

## ▶ **ЗАБАСТОВКА**

- ▶ это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвиганием коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.
- ▶ Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

## ▶ **САББОТАЖ**

# Модели поведения участников конфликта

---

## Деструктивная

- ориентированная на достижение личных преимуществ.

## Конформная

- связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением).

## Конструктивная

- предполагающая совместный поиск решения, выгодный для всех.



# Виды переговоров в зависимости от цели

---

- **Конструктивные**
  - влекущие за собой изменение ситуации к лучшему;
- **Деструктивные**
  - еще более ее ухудшающие;
- **Пропагандистские**
  - много обещающим, но не содержащие конкретных обязательств;
- **Камуфлирующие**
  - призванные скрыть истинные намерения сторон;
- **Умиротворяющие**
  - в задачу которых входят усыпление бдительности заинтересованных лиц.

Переговоры



# Структурные способы устранения конфликтов

**на основе четкого описания рабочих мест**

- т.е. прав, обязанностей, функций, ресурсов и информационного обеспечения каждого работника можно создать ситуацию, когда персоналу будет просто нечего делить между собой, так как их интересы не будут пересекаться;

**путем введение жесткой системы единоначалия**

- когда решение принимает только один человек;

**на основе установления общих оценочных показателей,**

- когда стимулирование труда осуществляется не путем учета индивидуальных показателей, а по итогам работы организации в целом;

**на базе использования системы поощрения бесконфликтной работы**

- при наличии конфликтных ситуаций для их участников снижается объем материальных выплат по итогам труда;

**разрешение с учетом целей конфликтов**

- определяется истинная причина конфликта, и при этом менеджер должен помнить, что участники склонны ее скрывать и публично использовать совсем иной повод; после выявления истинной причины менеджер должен сделать цель конфликта недостижимой для ее участников.



# Межличностные способы устранения конфликтов

- выработка у работников установок на неучастие в конфликтах;

*уклонение*

- формирование путем тренинга персонала мнения, что любой конфликт для него невыгоден;

*сглаживание*

- силовое подавление одной из сторон в конфликте;

*принуждение*

- для участников конфликта проблема определяется в категориях целей, а нерешений; принимается система расчета эффективности управленческого решения, которая устраивает каждую сторону; производится расчет

*решение проблемы*

- сознательная провокация менеджером эмоционального возмущения персонала против участников конфликта;

*эмоциональный взрыв*

- применяется в крайних случаях: путем увольнений, перемещений и т.п. создается ситуация, когда конфликтующие стороны не имеют больше возможностей для контактов;

*удаление одной из сторон*

- принятия решения, когда путем взаимных уступок участники конфликта приходят к мнению, которое в той или иной степени их устраивает.

*использование компромисса*



## Модель процесса успешных изменений



## Организационные изменения

### *ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ*

необходимы для всех организаций, чтобы существовать и развиваться в современном быстро меняющемся мире. Управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, но эффект изменений и форма реакции на разных уровнях управления различны.



# Методы уменьшения или полного устранения сопротивления

