

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова
Кафедра управления и предпринимательства

Менеджмент

Часть 3

Методические указания

Рекомендовано
Научно-методическим советом университета
для студентов специальности Менеджмент организации

Ярославль 2005

УДК 65.01
ББК У9(2) 212
М 50

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2005 года*

Рецензент
кафедра управления и предпринимательства ЯрГУ

Составитель Е.И. Орлова

М 50 **Менеджмент:** Метод. указания. Ч. 3 / Сост. Е.И. Орлова;
Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2005. – 44 с.

В части 3 методических указаний рассмотрены темы: «Роль лидера в менеджменте», «Управление конфликтами, изменениями и стрессами». Данная работа призвана обеспечить более полное усвоение дисциплины, закрепление знаний, полученных в процессе обучения.

Предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по специальности 061100 Менеджмент организации (дисциплина «Основы менеджмента», блок ОПД) очной, очно-заочной и заочной форм обучения; для слушателей программ профессиональной переподготовки.

Табл. 1. Ил. 4. Библиогр. 15 назв.

УДК 65.01
ББК У9(2) 212

© Ярославский государственный университет, 2005
© Е.И. Орлова, 2005

Введение

Управление организацией в наше динамическое время представляет собой сложную работу, которую, как нам думается, нельзя выполнить успешно, не овладевая основными понятиями управления конфликтами, изменениями, стрессами, стилем руководства. Данное методическое указание – третья часть, продолжение первых двух, где подробно рассматривали потенциально эффективное влияние на людей. Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в сегодняшних организациях, как должен вести себя руководитель, чтобы побудить подчиненных на всё, на что они способны для достижения целей организации? Эти вопросы рассматриваются в первой главе «Роль лидерства в менеджменте», где анализируются результаты исследования стилей руководства. В работе расширено понимание современного управления с целью пополнения знаний о природе конфликта, типов конфликта, дано объяснение наиболее часто встречающихся причин конфликта и возможности управления конфликтной ситуацией. В связи с развитием организации, влияния внешней и внутренней среды меняются цели организации, происходят структурные изменения, изменения в сфере технологии и, наконец, меняются люди. Поэтому важное значение имеет управление изменениями и выявление причин сопротивления переменам, методы их преодоления. В работе дан анализ различных методов и моделей управления изменениями и преодоление (снижение) сопротивлений. Даже в наиболее прогрессивной, хорошо управляемой организации существуют ситуации, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Руководитель знает, что чрезмерный стресс может оказаться в высокой степени разрушительным для индивидуума, а следовательно, и для организации. В работе рассмотрены природа стресса, причины стресса, методы и способы управления трудной, неопределенной ситуацией.

Таким образом, изучение и правильное использование лидерских качеств сотрудника, умелое и эффективное управление конфликтной и стрессовой ситуациями, рациональное проведение изменений позволит значительно улучшить работу руководителя и его аппарата.

1. Роль лидерства в менеджменте

Чтобы вести людей
за собой, иди за ними.
Лао-Дзы

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематическое целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только с времен *Ф. Тейлора*. Тем не менее не существует полного согласия, что из себя представляет лидер и лидерство. Каждый изучающий лидерство определяет его по-своему. Например, *Джон Терри* считает, что лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. *Р. Танненбайм* и *И. Вэйлер* определяют лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации и направленное на достижение специфических целей. *Г. Кунц* и *С. О'Доннелл* считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующих достижение общей цели.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии полагается на должностную основу власти, а лидерство основывается на процессе социального воздействия.

Например, директор завода по должности - менеджер. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется *формальным лидерством*. Но в своей работе он может полагаться только на занимаемую должность. Это наглядно видно, когда один из заместителей, имеющий меньше власти, пользуется бóльшим успехом, например в конфликтных, стрессовых ситуациях. Этот заместитель пользуется доверием, уважением, поддержкой, любовью, он хорошо относится к людям, и т.д.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в основном свойственна неформальная основа.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*.

В последние годы многие теоретики и практики придают особое значение различию между менеджерами и лидерами. По мнению *У. Бенниса*, в XXI веке понадобится новое поколение лидеров - лидеров, а не менеджеров, и он описывает различия между лидерами и менеджерами (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение характеристик менеджеров и лидеров XXI века

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям	Работает по своим целям
План - основа действий	Видение - основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Как видно из таблицы, менеджер направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, помогает адаптироваться к новому. Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в процессе принятия и реализации решений. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их идеи и взгляды. Они не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.