

Л.В. Фефилина

ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ



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

Л.В. Фефилина

ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Рекомендовано
Научно-методическим советом университета для студентов,
обучающихся по специальности Психология*

Ярославль 2007

УДК 159.9.07.(075.8)
ББК Ю 959я73
Ф 45

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2007 года

Рецензенты:

доктор педагогических наук В.Ф. Шевчук;
кафедра общей и социальной психологии Ярославского государственного педагогического университета им. К.Д. Ушинского

Фефилина, Л.В. Инновационное мышление руководителя:
Ф 45 учеб. пособие / Л.В. Фефилина; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль : ЯрГУ, 2007. – 135 с.

ISBN 978-5-8397-0538-8

Особенности управленческих задач и процесса принятия управленческого решения определяют то, что деятельность по внедрению и реализации инноваций является основной для руководителя, а значит, требует от него развитого инновационного мышления, тонко реагирующего на изменяющиеся и часто неопределенные условия ситуаций управления, требования рынка; прогнозирующего различные варианты развития управленческих систем и обеспечивающего принятие эффективных решений.

В учебном пособии рассматриваются особенности управленческой деятельности и личности руководителя, дается анализ управленческого мышления, а также описываются основные методы развития инновационного мышления руководителя.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности 030301 Психология (педагогическая психология) (дисциплина «Инновационное мышление руководителя», блок ДС), очной формы обучения, а также для преподавателей и практических психологов.

УДК 159.9.07.(075.8)
ББК Ю 959я73

© Ярославский государственный
университет, 2007

© Л.В. Фефилина, 2007

ISBN 978-5-8397-0538-8

Введение

На современном этапе общественно-экономического развития обострилась потребность общества в квалифицированных управленческих кадрах. Учитывая общественную ситуацию – возросший интерес к управленческой деятельности, а также развитие президентской программы по подготовке руководящих работников – становится актуальной проблема психологической эффективности руководителей. Не только от знаний, но, в первую очередь, от умения руководителя сориентироваться в меняющихся условиях и адекватно принять решение в сложных обстоятельствах зависит эффективность его работы, производительность труда его подчиненных.

Анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой позволяет понять, что старый стиль управления уже не дает удовлетворительных результатов. Возникает необходимость разработки и внедрения новой модели управления.

Традиционная модель управления внимание руководителя нацеливала почти исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания, вводит в круг целей руководителя и социальные задачи – обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и др.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах – как максимализация прибыли и увеличение валового национального продукта. Новая система мышления оперирует понятием «равновесие», т.е. такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь. Руководитель, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия.

Руководитель обычно быстро соглашается с тем, что снижение издержек, а иногда и цены даст ему рост прибыли прямо или через увеличение общего оборота. С техникой и технологией несколько сложнее: привлечь дополнительную рабочую силу иногда оказывается дешевле, новые станки еще надо осваивать и т.д. Нововведения в ассортименте сопровождаются риском, да и слишком много предварительных и последующих перемен требует такая переориентация.

Когда же дело доходит до совершенствования управления, руководителю бывает трудно согласиться с тем, что изменение управления обычно подразумевает перемену в поведении, взглядах и методах работы лично руководителя. А это, пожалуй, самая консервативная часть всей оргсистемы, особенно если учесть почтенный возраст многих директоров и живучесть традиций сверхцентрализации и авторитарности.

Система управления и управленческая структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководители продолжают использовать свой старый опыт, который не соответствует современным условиям. Просчеты и провалы они склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами.

Среди самых распространенных ошибок руководителей можно назвать следующие [41]:

- В современных условиях единственно приемлемым видом контроля может быть контроль по результатам. Однако важными показателями управляемости являются также процент реализации принятых решений и способность руководителя осуществлять контроль за мотивацией персонала.

Система мотивации на российских предприятиях до сих пор построена крайне примитивно. Используются либо негативные санкции, силовые методы, либо элементарные положительные стимулы, т.е. простое материальное поощрение отличившихся сотрудников. На самом же деле мотивация персонала – это учет широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих в конечном счете эффективность его работы. Материальные стимулы в принципе всегда можно заменить

их нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты. Среди возможных стимулов такого рода – создание благоприятного психологического климата в организации, учет индивидуальных качеств сотрудников, формирование атмосферы творчества и самореализации.

– Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них – одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном, заданном, лежащем на поверхности направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.

– Страдают ошибками как содержание, так и форма решений руководителя (приказов, распоряжений). Типичная ошибка – дублирование организационного порядка, т.е. руководитель предписывает подчиненным делать то, что и без его распоряжений входит в их служебные обязанности. Однако эти обязанности, т.е. должностные функции, руководители, как правило, расписывать не умеют.

– Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел.

Необходимость помощи руководителям в устранении ошибок, возникающих в управленческой деятельности, привела к разработке различных подходов к анализу управленческой деятельности.

1. Системный подход. Его применение к управлению позволило увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих частей. В соответствии с этим подходом любая организация является системой. Каждый элемент системы вносит свой вклад в развитие системы. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, она относительно независима от среды, которая ее окружает. *Открытая система* активно взаимодействует с внешней средой. Она имеет проницаемые границы, не является самообеспечивающейся, зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Открытая

система вынуждена приспосабливаться к изменениям внешней среды, а система, которая не в состоянии приспосабливаться, имеет мало шансов продолжить свое существование. Внешняя среда в определенной степени определяет выживаемость организации.

2. *Кибернетический подход*. Он базируется на том, что любая совокупность людей становится системой благодаря управлению как инструменту координации взаимодействия между ее элементами на основе информации.

3. *Ситуационный подход*. Сторонники этого подхода считают, что теория систем выявляет, какие элементы входят в организацию, образуя систему, но она сама по себе не отвечает на вопрос, какие из этих элементов наиболее важны. В центре внимания оказывается ситуация, то есть определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время.

Суть данного подхода можно свести к двум тезисам. Во-первых, не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях. Во-вторых, эффективность управления достигается, прежде всего, мобильностью и приспособляемостью к той ситуации, в которой работает данная организация.

4. *Процессный подход* основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

5. *Количественный подход*. Он обобщил все приемы в управлении, связанные с применением математики, статистики, кибернетики, и стал реакцией на достижения науки и техники, прежде всего в области информационных технологий. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях:

– «*концепция операционного менеджмента*» – руководитель должен знать не только науку управления, но и должен обладать знаниями социологии, математики, психологии, теории систем, экономики и др.;

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Особенности управленческой деятельности	10
1.1. <i>Общая характеристика управленческой деятельности</i>	<i>10</i>
1.2. <i>Управленческая деятельность как процесс.....</i>	<i>16</i>
1.3. <i>Критерии эффективности управленческой деятельности</i>	<i>30</i>
Глава 2. Психологический портрет руководителя	38
2.1. <i>Понятие «руководитель» в психологической литературе.....</i>	<i>38</i>
2.2. <i>Лидерство и руководство</i>	<i>39</i>
2.3. <i>Теории лидерства</i>	<i>48</i>
2.4. <i>Стили руководства и их основы</i>	<i>51</i>
2.5. <i>Руководитель как субъект управленческой деятельности</i>	<i>67</i>
Глава 3. Особенности управленческого мышления	81
3.1. <i>Мышление как психический процесс.....</i>	<i>81</i>
3.2. <i>Мышление в деятельности руководителя.....</i>	<i>89</i>
3.3. <i>Психология принятия управленческого решения.....</i>	<i>96</i>
3.4. <i>Методы развития инновационного управленческого мышления</i>	<i>114</i>
Литература.....	129