



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и
фармацевтического товароведения**

**Методы, принципы и стили управления
трудовым коллективом в аптечных
организациях.**

**Управление конфликтами в коллективах
аптечных организаций. Деловая и
профессиональная этика руководителя.**

ЛЕКЦИЯ

Профессор Ветютнева Н.А.

Дисциплина: управление и экономика фармации

Модуль – фармацевтический менеджмент

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Вступление. Определение основных терминов.
- 2. Функции руководителя, функции управления.
- 3. Методы, принципы и стили управления трудовым коллективом в аптечных организациях.
- 4. Характеристика стилей руководства. Факторы, влияющие на стиль руководства.
- 6. Базовые стили руководства по Р. Лайкерту.
- 7. Многомерные стили руководства. Управленческая решётка Блейка-Моутон.
- 8. HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент.
- 9. Управление конфликтами в коллективах аптечных организаций.
- 10. Отношение к конфликтам, методы и способы управления ими.
- 11. Деловая и профессиональная этика руководителя.

ВЛАСТЬ. Определение понятия

**Власть – возможность влиять
на поведение других.**

Формы власти

1. Власть, основанная на принуждении



2. Власть, основанная на вознаграждении



3. Экспертная власть (исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность).



4. Эталонная власть (власть примера) характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.



5. Законная власть (традиционная власть): исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его или её долг – подчиняться им.

Лидерство. Методы влияния

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Подходы к пониманию сути лидерства:

1. С позиций личных качеств - соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

2. Поведенческий – дал основу для классификации стилей руководства, сосредоточение внимания на поведении руководителя.

3. Ситуационный.

- **Влияние – любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.**

МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ

Методы, используемые при личном общении

- использование власти, основанной на **обязанности**
- использование власти, основанной на **предполагаемой компетенции**;
- использование власти, основанной на **отождествлении с руководителем**;
- использование власти, основанной на **представлении о зависимости**;
- использование власти, основанной на **принуждении и представлении о зависимости**;
- использование **убеждения**;
- сочетание различных методов.**

Косвенные методы

- манипулирование окружением** другого человека, используя один или все прямые методы; **изменение сил, которые воздействуют на индивида** – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, целей организации

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО ВИД ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОГЛАСОВАНИЮ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА.

МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ 3 ОСНОВНЫХ ВИДА УПРАВЛЕНИЯ:

1. **УПРАВЛЕНИЕ В НЕЖИВОЙ ПРИРОДЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В ТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ; ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗУЧАЮТ ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ.
2. **УПРАВЛЕНИЕ В ЖИВОЙ ПРИРОДЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В БИОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ (ЕСТЕСТВЕННЫЕ НАУКИ: БИОЛОГИЯ, МЕДИЦИНА).
3. **УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ; ОНО ВКЛЮЧАЕТ УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ В ЦЕЛОМ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И Т. Д.



Управление

- это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления.



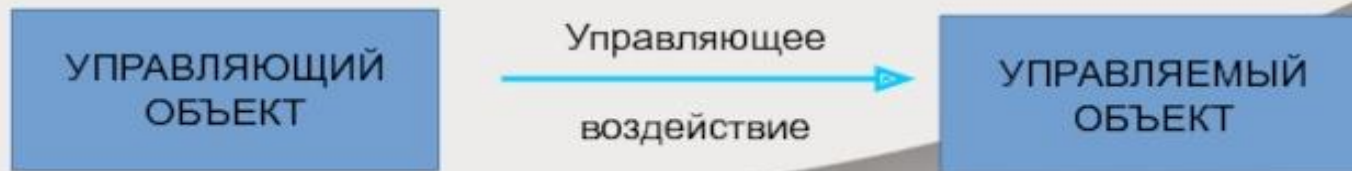
Что такое управление

Управление это целенаправленное воздействие управляющих объектов на управляемые с целью достижения требуемого результата.

Виды управления:

- без обратной связи;
- с обратной связью.

Управление без обратной связи:



Объекты и субъекты управления

Субъект управления — это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие. Руководителем может быть как формальный, так и неформальный лидер коллектива. В свою очередь, субъект управления может быть и объектом управления, для вышестоящих руководителей.

Объект управления — это отдельная личность или группа, которая может быть объединена в какое-либо структурное подразделение и на которую оказывается управленческое воздействие. В настоящее время все больше распространяется идея партиципативного менеджмента, т. е. такого управления делами организации, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации, в том числе и рядовые. В этом случае объекты управления становятся его субъектами.



Принципы управления

- *Принцип единоначалия.* Данный принцип означает предоставление руководителям организации и ее подразделений власти в объеме, необходимом и достаточном для принятия управленческого решения в пределах своих полномочий (при этом сохраняется ответственность за предпринимаемые действия).
- *Принцип коллегиальности.* В необходимых случаях он предполагает совместное общение и выработку решений с привлечением специалистов. При всех обстоятельствах право на окончательное принятие решения и ответственность за его последствия сохраняются за руководителем.



Уровни управления



**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ**

разработка долгосрочных и перспективных планов, формулированием целей

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

координация внутри организации

ТЕХНИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

ежедневные операции, необходимые для обеспечения эффективной работы





Руководитель

- лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности
- несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией
- располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения, подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность

Функции руководителя

целеполагание	формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование
прогнозирование	предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею
планирование	одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации
организация	•общий процесс создания определенной организационной структуры, •функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе, •координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции
принятие решения	любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений
мотивирование	стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации
коммуникативная	координация совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами
контроля и коррекции	обеспечивает достижение организацией поставленных целей
кадровые	формирование и реализация кадровой политики организации
производственно-технологические	связаны с управлением операционной подсистемой организации
производные (комплексные)	интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская

Методы управления персоналом

❖ Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Методы управления персоналом

Организационно-распорядительные (административные)

Формирование структуры органов управления.
Установление заказов.
Утверждение административных норм и нормативов. Издание приказов и распоряжений. Подбор и расстановка кадров.
Разработка положений, должностных инструкций стандарта организации

Экономические

Технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, налоговая система, экономические нормы и нормативы.

Социально-психологические

Социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива.
Психологическое воздействие на работников:
○ формирование групп;
○ создание нормально психологического климата;
○ моральное стимулирование;
○ развитие у работников инициативы и ответственности.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Регламентирующие

Организационно-административные/распорядительные

- дисциплинарные
- правовые
- распорядительные

Положительные стимулы:

- похвала
- одобрение
- поощрение

Отрицательные стимулы:

- критика
- взыскание
- порицание

Стимулирующие

Экономические:

- зарплата
- премии
- льготы
- поощрения

Социально-психологические:

- повышение мотивации
- согласование целей личности с целями фирмы
- формирование общих ценностей

Комплексные и национальные методы управления

Содержание основных методов управления .

Методы управления

Организационно- распорядительные
(административно правовые)

Методы прямого воздействия

1.Организационные

- организационное проектирование
- регламентирование
- нормирование

2.Распорядительные

- приказ
- постановление
- распоряжение
- инструктаж
- команды
- рекомендации

Экономические

Методы прямого и
косвенного воздействия

- Материальное стимулирование и санкции
- Финансирование и кредитование
- Зарплата
- Прибыль
- Цена
- Себестоимость
- Коммерческий расчет

Социально-
психологические

Методы прямого и
косвенного воздействия

- Моральное поощрение
- Социальное планирование
- Убеждение
- Внушение
- Личный пример
- Отбор кадров и их обучение
- Регулирование межличностных и групповых отношений
- Создание морального климата
- Формирование команд
- Стиль управления

Методы управленческого влияния

Как воздействовать на подчиненных?



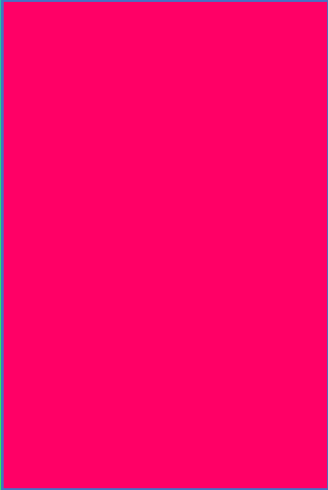
Стиль и методы руководства



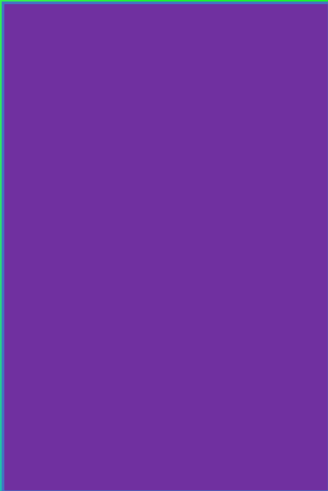
A large yellow hexagon is centered on a green background. Inside the hexagon, the text "ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ" is written in bold, dark blue, uppercase letters, arranged in three lines.

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Подходы к определению термина «стиль управления»



Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк”.

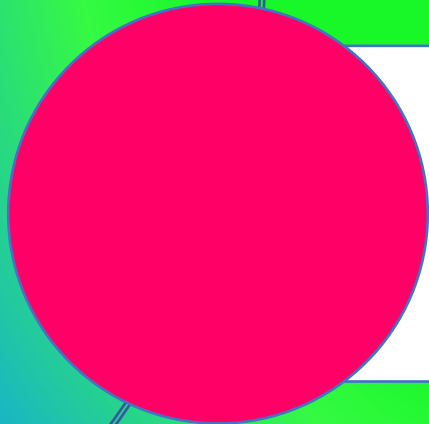


«Стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации» (А.А. Журавлёв)

Подходы к определению термина «стиль управления»



«**Стиль управления** – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности.» *(Толковый словарь по управлению)*



«**Стиль руководства** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.» *(Мескон М.)*

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

- это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.



Различают стили руководства

общий

Проявляется
- в **научном подходе** ко всем
общественным процессам,
- в **высокой**
требовательности,
- нетерпимости к
бюрократизму и
формализму в управлении

индивидуальный

зависит от **личных качеств**
руководителя,
его характера,
темперамента,
знаний,
опыта,
убеждений, способностей

На стиль руководства влияют субъективные и объективные факторы

Субъективные факторы:

- Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
- Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)

Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.
Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк»

Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя. Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

• **ВВ! Субъективные факторы зависят от личности руководителя**

На стиль руководства влияют субъективные и объективные факторы (2)

Объективные факторы:

- Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
- Закономерности управления.
- Специфика сферы конкретной деятельности.

- Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).

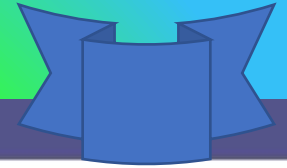
- Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки характер взаимоотношений).
- Уровень практики управления.
- Способы и приёмы управления, используемые руководством.

- **ВВ!** Объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды

Стили управления

Стиль управления представляет собой определенный способ принятия решений, постановки задач подчиненным, манеру поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам, а также методы воздействия на них.





Стили управления персоналом (одномерные)

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Авторитарный
(директивный)

Либеральный
(попустительский)

Демократический
(разрешительный)

Выбор стиля управления зависит от личных качеств руководителя и подчиненных, а также от конкретной ситуации.

Указанные слагаемые стиля определяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

РЕЗЮМЕ: «стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций»

**Существует два подхода
к изучению стилей:**

традиционный

современный



Классификация стилей управления (руководства)

О
Д
Н
О
М
Е
Р
Н
Ы
Е



М
Н
О
Г
О
М
Е
Р
Н
Ы
Е

- Четырехстилевая модель поведения руководителя Т. Коно
- «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон
- Ситуационная модель Ф. Фидлера
- Теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара



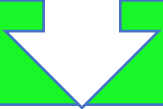
Федеральный научный центр
образования и воспитания
Институт менеджмента

119040, г. Москва,
ул. Сретенка, д. 38

Т: +7 (495) 957-05-33

К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления:

«Одномерные» стили, характеризуются одним каким – то фактором, к
НИМ ОТНОСЯТСЯ:



авторитарный



демократический



либерально-попустительский

Стили управления

Авторитарный стиль управления характеризуется минимальной степенью, с которой руководитель делегирует свои полномочия, его стремлением достичь цели любой ценой, не оказывая никакого (или минимум) доверия сотрудникам.

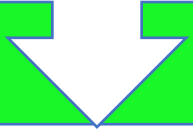
Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.

Демократический стиль управления определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой, доверительной обстановки в коллективе.



Авторитарный (директивный) стиль руководства

- характеризуется **высокой централизацией власти**, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу;



- предполагает **большую дистанцию в образовании** между руководителем и подчиненным, а также **материальную мотивацию** сотрудников.



Интересы дела ставятся **значительно выше интересов людей**, в общении преобладают резкость, критика в адрес руководителя не приемлема.



Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается.



Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач.

Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

Преобладающие методы управления

```
graph TD; A[Преобладающие методы управления] --> B[приказы]; A --> C[наказания]; A --> D[замечания]; A --> E[выговоры]; A --> F[лишение различных льгот];
```

приказы

наказания

замечания

выговоры

**лишение
различных
льгот**

Авторитарный стиль руководства



Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

- Применительно к данному стилю можно использовать теорию **X Дугласа Мак-Грегора**:

- руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда;

- он ограничивает свободу и автономию подчиненных.

Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

Руководитель стремится:

упростить цели,
разбить их на более
мелкие

каждому подчиненному поставить
отдельную задачу, что позволяет легко
контролировать ее исполнение

NB!

Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно

NB!

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации, когда решения необходимо применять быстро

NB! Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля!

Демократический стиль управления

Демократический стиль управления осуществляется через **демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами.**

Стиль основан :

на соблюдении прав и свобод личности

на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов

Основная его функция - координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.

Демократический стиль управления *(продолжение)*

**Демократический (коллегиальный)
стиль руководства характеризуется**



- **распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными;**
- **руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно;**
- **общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий;**
- **только по мере необходимости руководитель может применять приказы.**

Демократический стиль руководства



Демократический стиль

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили управления персоналом
	Демократический
Приемы принятия решений	Принимая решения, советуется с коллективом
Способ доведения решений до исполнителей	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
Распределение ответственности	В соответствии с полномочиями
Отношение к инициативе	Поощряет, использует в интересах дела
Принципы подбора кадров	Подбирает деловых, грамотных работников
Отношение к знаниям	Постоянно учится и требует того же от подчинен.
Стиль общения	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты
Характер отношений с подчиненными	Ровное, доброжелательное, требовательное
Отношение к дисциплине	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
Отношение к моральному воздействию ...	Постоянно использует разные стимулы

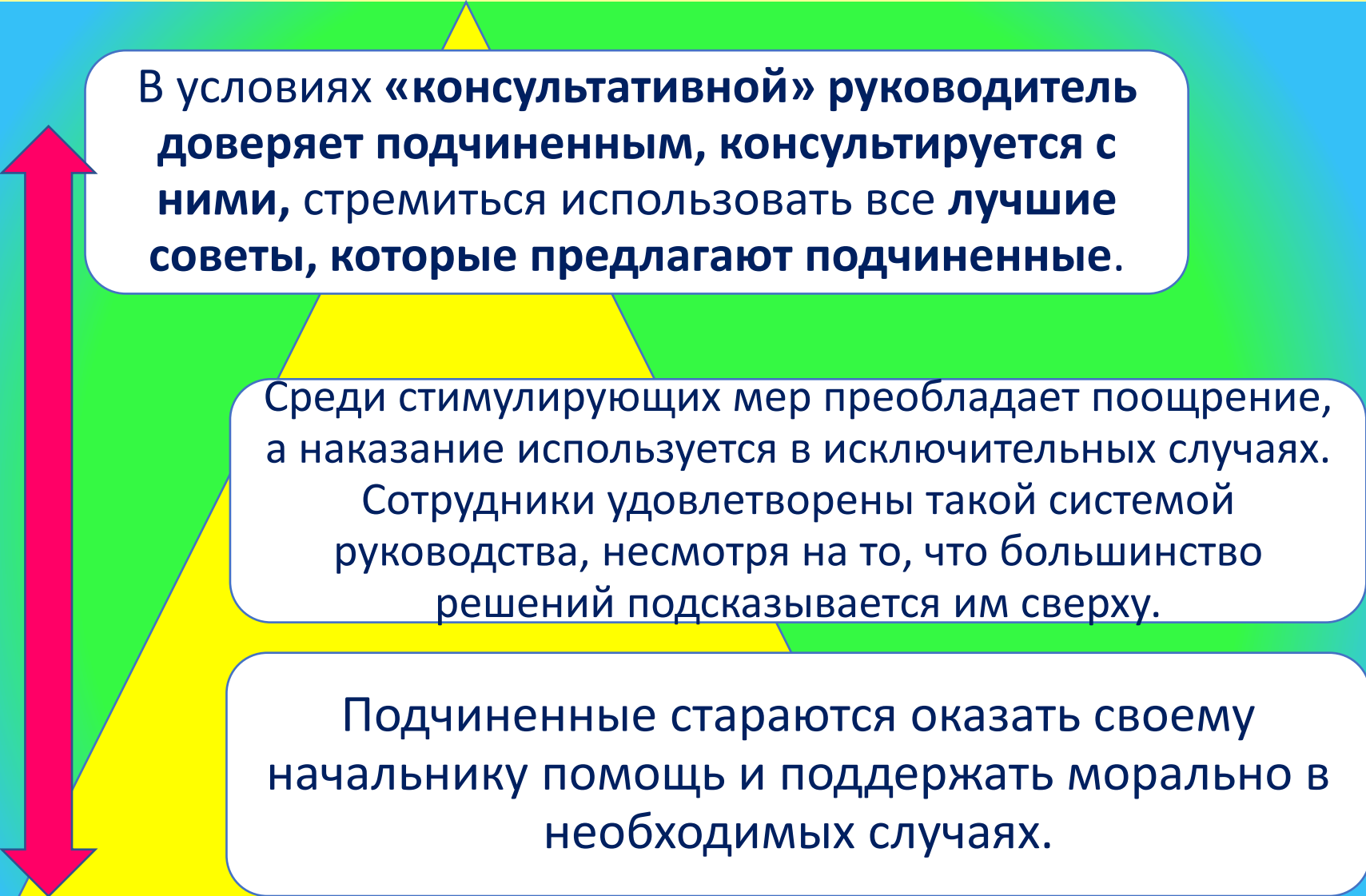
Демократический стиль управления *(продолжение)*

На практике выделяют
две разновидности
демократического стиля:

«партисипативную»

«консультативную»

Демократический стиль управления *(продолжение)*

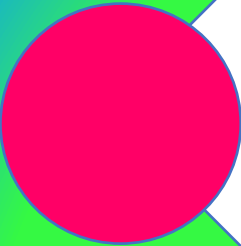


В условиях «консультативной» руководитель **доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные.**

Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху.

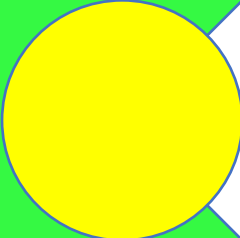
Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

Демократический стиль управления (окончание)

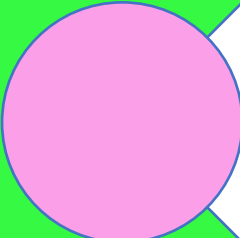


«Партиципативная» разновидность демократического стиля руководства основана том, что:

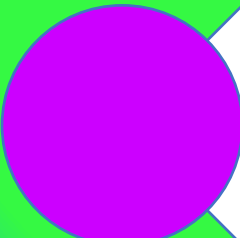
- руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах,



- всегда их выслушивают и используют все их предложения,



- организуют обмен всесторонней информацией,



- привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Демократический стиль управления *(продолжение)*

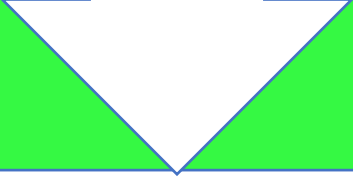
**Применительно к данному стилю
можно
использовать теорию Y Дугласа Мак-
Грегора,**

**в которой «труд - процесс
естественный, самоуправление и
приобщение к задачам и целям
организации позволяют творчески
решать возникающие проблемы
совместно с руководством».**

Демократический стиль управления *(продолжение)*

Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем.

Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития.



При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

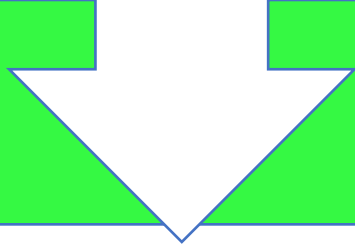


Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Либеральный (попустительский, разрешительный) стиль управления характеризуется:

минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем).

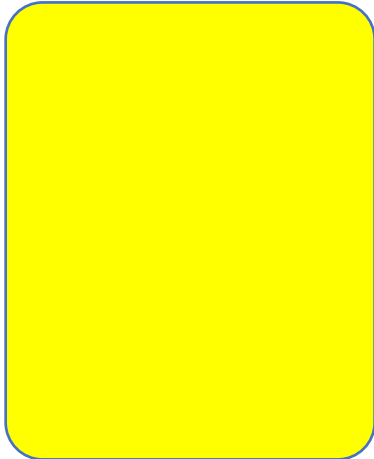


Работники предоставлены сами себе.

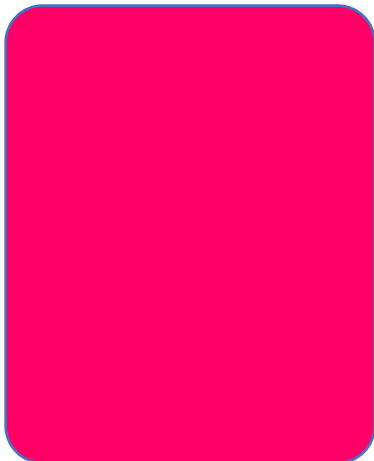


Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (продолжение)

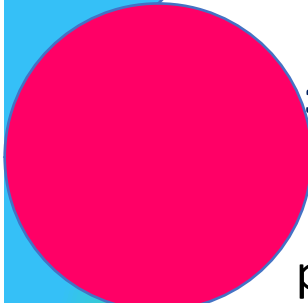


Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем.

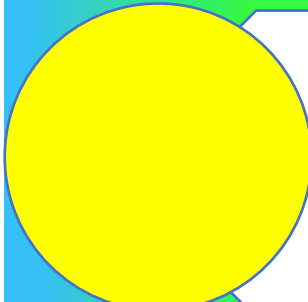


При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые определяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.⁵⁰

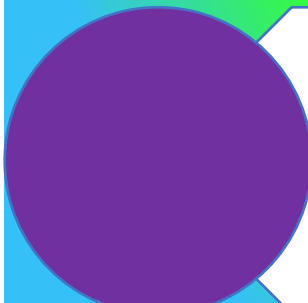
ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (продолжение)



Таким образом, **руководитель находится в роли консультанта и эксперта**, оценивающего полученные результаты. **Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных**, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении.



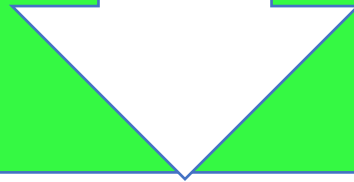
При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.



Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Попустительский стиль управления при этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.



Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Либеральный стиль руководства



ТРИ ОСНОВНЫХ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ



ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Руководитель прислушивается к мнению коллектива, решения принимаются коллегиально.

Плюсы:

- стимулирует к диалогу, повышает инициативность;
- позволяет использовать творческий и профессиональный потенциал сотрудников;
- в коллективе складываются доверительные отношения.

Минусы:

- ослабленный контроль может повлечь брак или недобросовестное выполнение обязанностей сотрудниками;
- решения принимают не сразу, а после обсуждения, что занимает некоторое время;
- высоки требования к управленческим и личностным качествам руководителя.



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

Все властные полномочия у руководителя, инициатива наказуема. Этот стиль управления эффективен в критических ситуациях, когда нужно быстро скоординировать работу группы подчиненных.

Плюсы:

- высокая скорость реализации решений, в том числе в критических ситуациях;
- стопроцентный контроль исполнения;
- максимальная эксплуатация ресурсов;
- низкие требования к уровню квалификации (дисциплина важнее).

Минусы:

- высокий риск принятия ошибочных решений, поэтому авторитарный стиль неэффективен при решении сложных и комплексных задач;
- много сил и ресурсов руководителя тратится на контроль сотрудников;
- инициатива работников подавляется, из-за чего этот стиль не подходит для управления творческими коллективами и квалифицированными специалистами.



ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Работники принадлежат сами себе, руководитель не вмешивается в их работу, контроль только поверхностный. Такой стиль оправдан при работе с творческими людьми (постоянный контроль и давление на них только мешают эффективной работе).

Плюсы:

- инициатива исходит только от работников;
- полностью раскрываются творческие способности сотрудников.

Минусы:

- фактически нет контроля, со временем возможна анархия;
- в коллективе возникают неформальные группы и лидеры;
- действующие в компании правила легко использовать в личных корыстных целях;
- эффективность работы организации низкая, компания медлительна, неповоротлива.

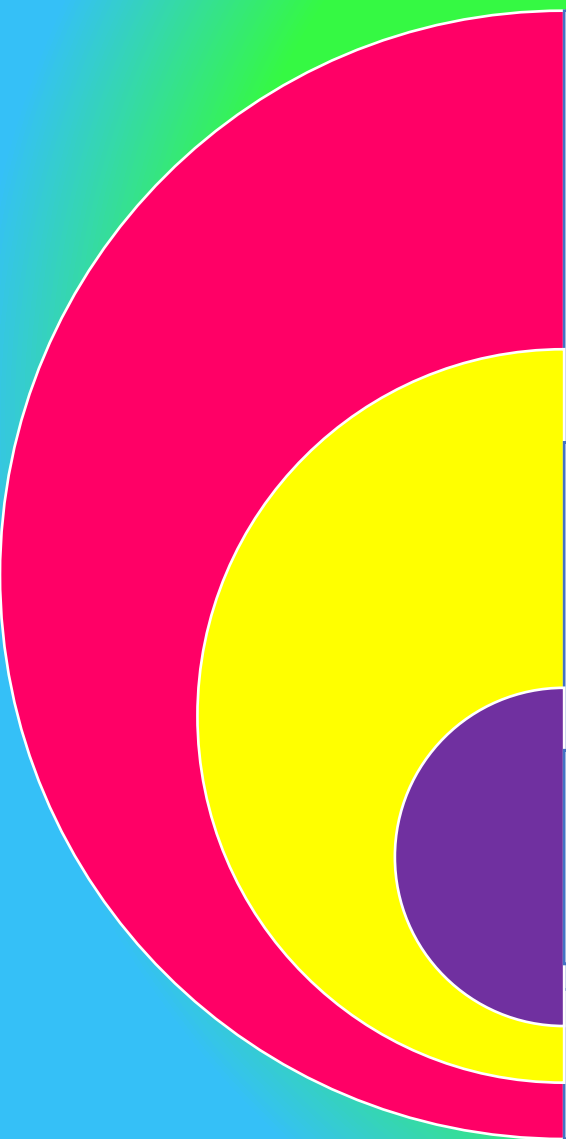
Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными		Стили управления(руководства)	
	авторитарный	демократический	либеральный
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом, или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненными, поручает	Просит, часто даже упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, компетентных работников с широким кругозором	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение

СМЕШАННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.

Стиль управления На основе лично-ориентированного подхода (концепция Р.Лайкерта)

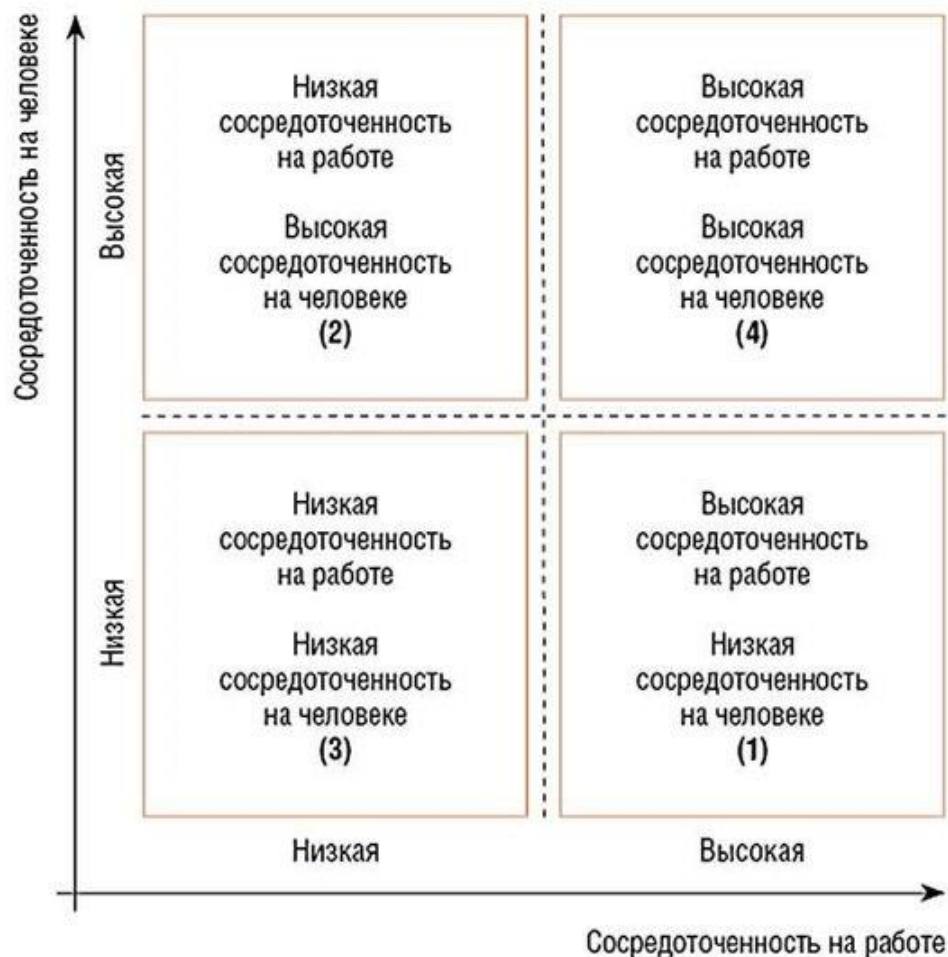


Исследования, проведенные Р. Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете, показали что **менеджеры, предпочитающие работать в рамках стиля, ориентированного на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с теми, кто придерживается лично-ориентированного подхода.**

Данная концепция применима в таких сферах, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля.

В промышленном производстве наблюдается обратная картина.

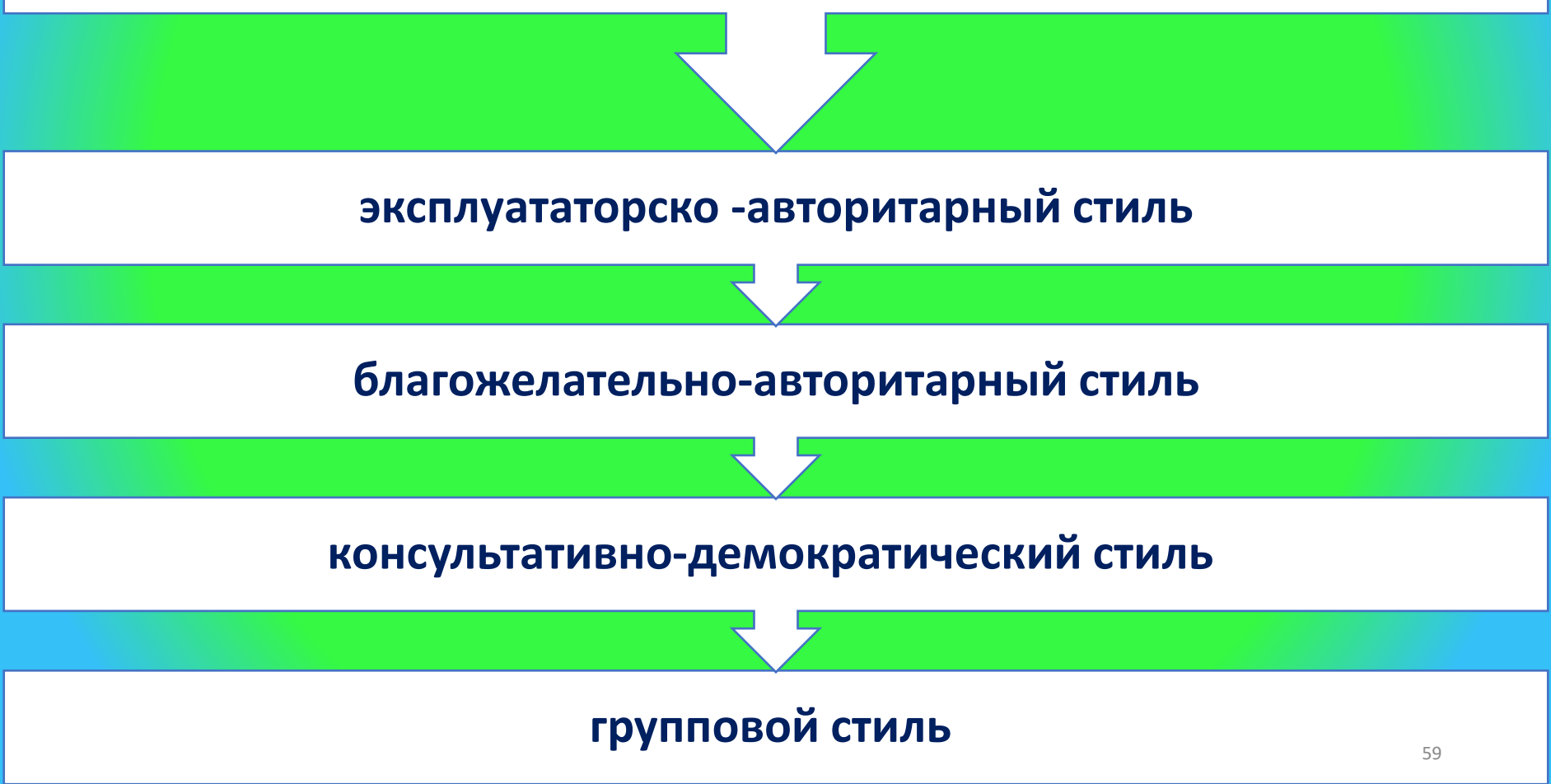
Континиум стилей управления по Р. Лайкерту



- В деятельности любого руководителя есть две важнейшие составляющие:
сосредоточенность на работе (или поведение, направленное на структуру деятельности) и
сосредоточенность на человеке (или внимание к подчиненным)

Базовые стили руководства по Р. Лайкерту

Р. Лайкертом были предложены **четыре базовых стиля руководства**, характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации:



эксплуататорско -авторитарный стиль

благожелательно-авторитарный стиль

консультативно-демократический стиль

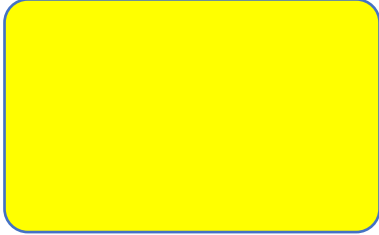
групповой стиль

1. При эксплуататорско-авторитарном стиле управления мотивация людей осуществляется в основном самой угрозой наказания, использование для этого поощрения ограничено.

Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)



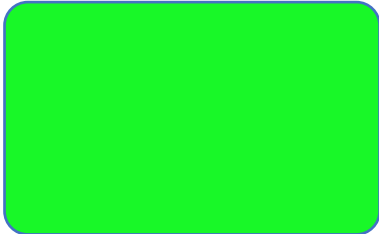
2. Благожелательно-авторитарный стиль - руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, относятся к ним снисходительно



В качестве мотивации подчиненных они применяют поощрения и не стесняются использовать их идеи. Угроза наказания за ошибку, конечно, присутствует, но не преобладает.



При принятии решений руководитель позволяет себе учитывать мнение некоторых сотрудников и предоставить им определенную самостоятельность, но обеспечив при этом жесткий контроль со своей стороны.



Это возможно в том случае, если общая стратегия организации, предприятия неукоснительно выполняется. Несмотря на это, такие взаимоотношения с подчиненным не исключают недоверия к ним со стороны руководителя.

Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)

3. Консультативно-демократический стиль руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними при решении производственных вопросов, а также учитывает их идеи при принятии управленческих решений.

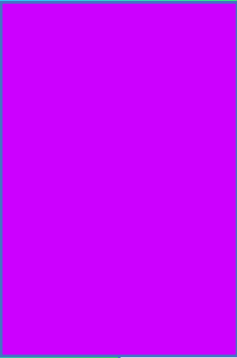
Внимательно прислушиваясь к мнению сотрудников, руководитель обобщает существующие точки зрения и вырабатывает общую позицию.

При этом сотрудники довольны тем, что их идеи хотя бы частично внедряются в жизнь, и испытывают удовлетворение оттого, что могут оказать реальную помощь руководству.

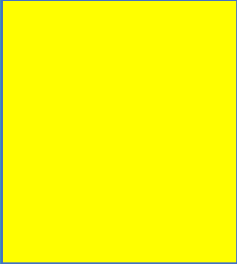
В этом случае моральное одобрение подчиненными действий руководителя служит ему хорошей поддержкой.

Однако принятие наиболее важных решений все же остается прерогативой руководителя. В методах воздействия на подчиненных преобладают поощрения, наказания же крайне редки.

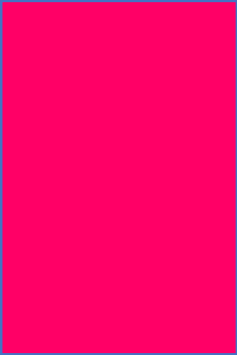
Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)



4. Групповой стиль характерен тем, что руководитель ведет себя демократично, всецело доверяя своим подчиненным.

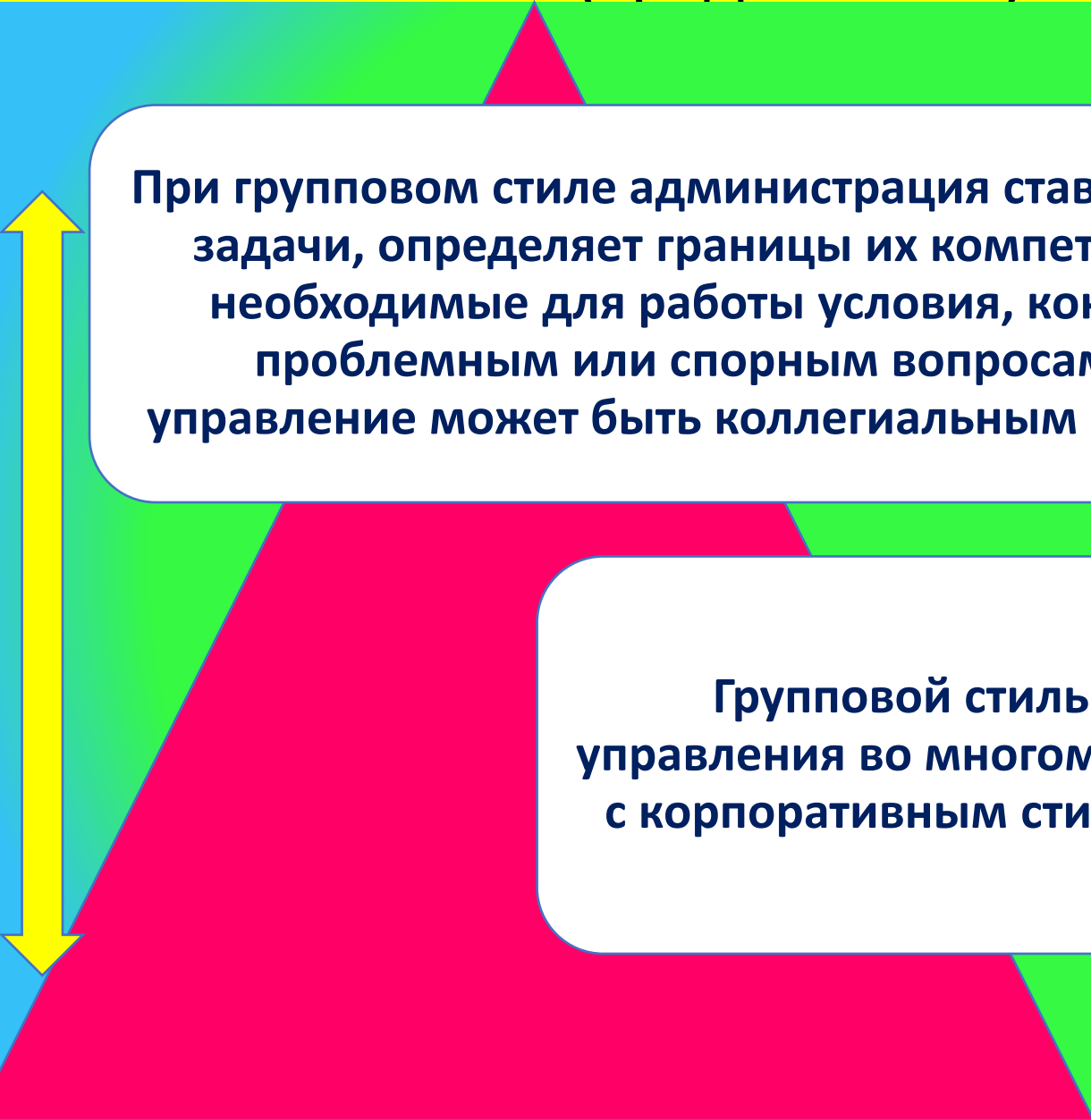


Такой метод руководства определен Р. Лайкертом, как наиболее действенный.



Этот стиль предполагает групповое принятие решений с помощью производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов». Они в основном занимаются решением научно-технических проблем, вопросами регламентации труда, вознаграждения и т.п.

Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)



При групповом стиле администрация ставит таким группам задачи, определяет границы их компетенции, создает необходимые для работы условия, консультирует по проблемным или спорным вопросам. Групповое управление может быть коллегиальным и коллективным.

Групповой стиль
управления во многом схож
с корпоративным стилем.



**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К
СТИЛЮ УПРАВЛЕНИЯ.
МНОГОМЕРНЫЕ СТИЛИ
РУКОВОДСТВА**

Многомерные стили руководства

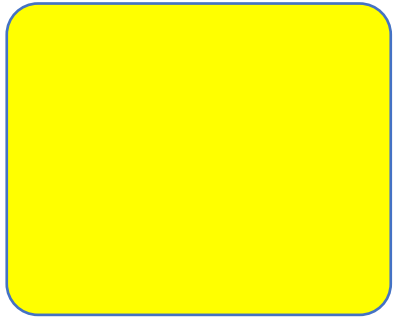
В современных условиях успех дела определяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств.

Отражением этого являются "многомерные" стили управления, представляющие собой комплекс взаимодействующих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Многомерные стили руководства



Первоначально сложилась идея "двумерного" стиля управления, основывающегося на двух подходах,



- один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений,



а другой — на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности.

Ситуационный стиль управления

Ситуационный стиль управления – стиль XXI века (ситуационное управление).

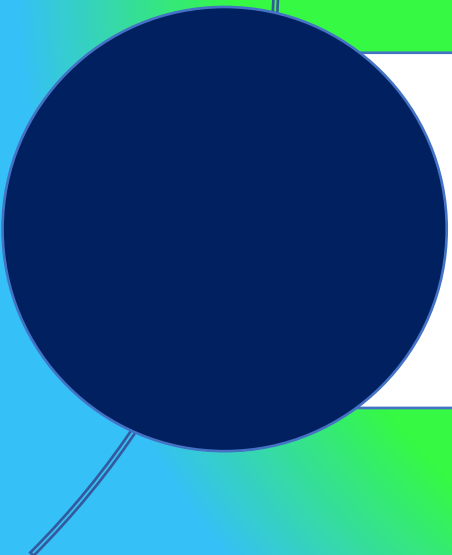
В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. **Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать.**

При изменении ситуации меняется и стиль руководства. **Речь в этом случае идет об адаптивном руководстве.** А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере являются искусством.

Ситуационный стиль управления



При данном стиле руководства менеджер использует все методы воздействия в процессе управления.



Управление формируется на основе обширных знаний, развития умений на основе личных качеств, кроме этого необходимо стремление к самообразованию и самосовершенствованию.

Ситуационный стиль управления (продолжение)

Задача такого руководителя заключается в том, чтобы довести до сотрудников общие и промежуточные цели и определить в связи с этим требования к их действиям и сообразно им – к поведению.

Осознавая цель, человек получает тем большую мотивацию, чем больше он ее принимает и поддерживает.

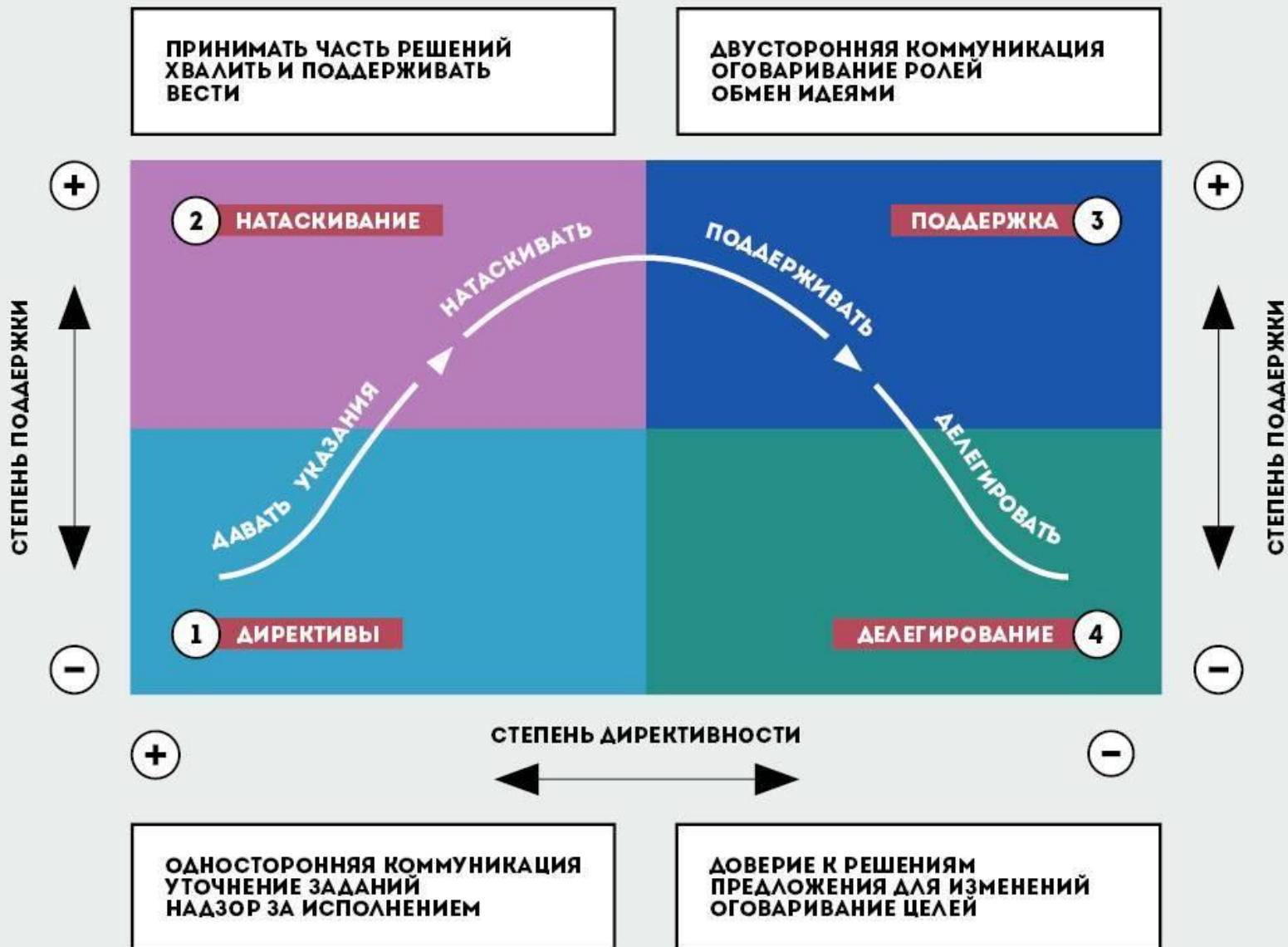
Чем раньше руководитель сможет вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они смогут идентифицировать свои цели с целями фирмы.

Ситуационный стиль управления (продолжение)

Такой менеджер ищет золотую середину между максимальной заботой о людях и производстве.

Такой стиль руководства должен быть у менеджера будущего – менеджера XXI века, чтобы руководя организацией он знал, что в ней работают люди и он в первую очередь управляет ими.

СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО



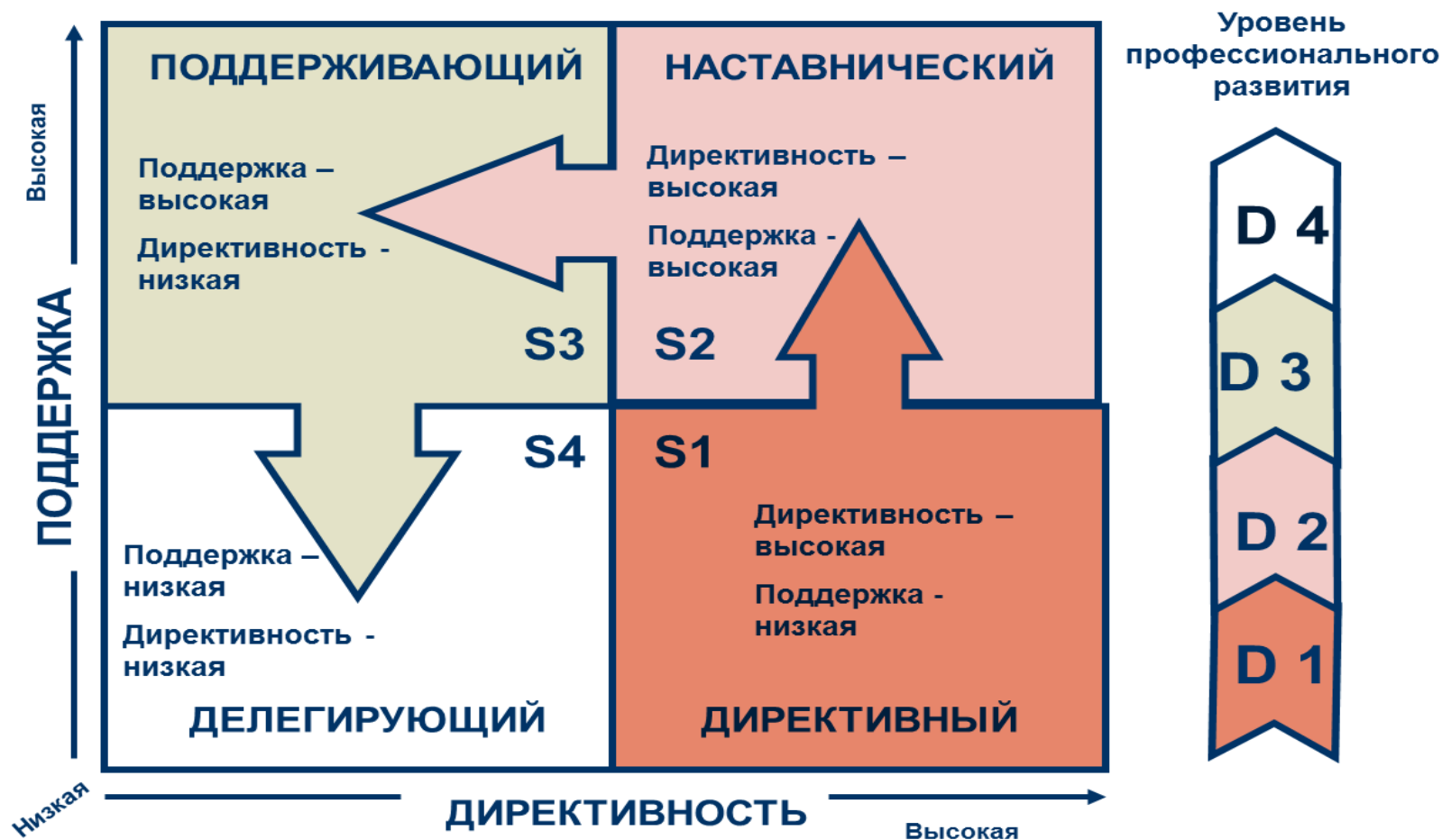
Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара (Теория жизненного цикла)



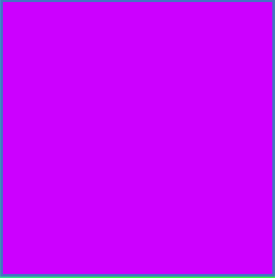
Стили руководства по Херси и Бланшару

S1	Указывающий	Применяя этот стиль руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания.
S2	Наставнический	При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным.
S3	Поддерживающий	Поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой.
S4	Делегирующий	Такой тип лидерства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает на стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

4 СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА

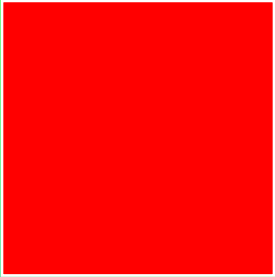
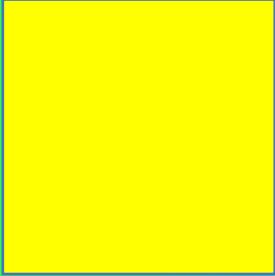


Решетка" Р. Блейка и М. Моутона



Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая "управленческая решетка" Р. Блейка и М. Моутона.

Блейк и Мутон, классифицируя стили, построили решётку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства:



вертикальная ось этой системы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9.

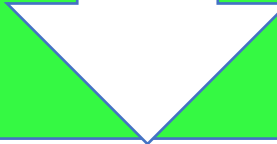
Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.



Управленческая сетка Блейка и Моутон



Блейк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9.



Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности.



Пользуясь "управленческой решеткой", можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.



NB!

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководители становятся, а не рождаются.

NB!

Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки.

NB!

Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.

Решетка менеджмента





HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент

HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами



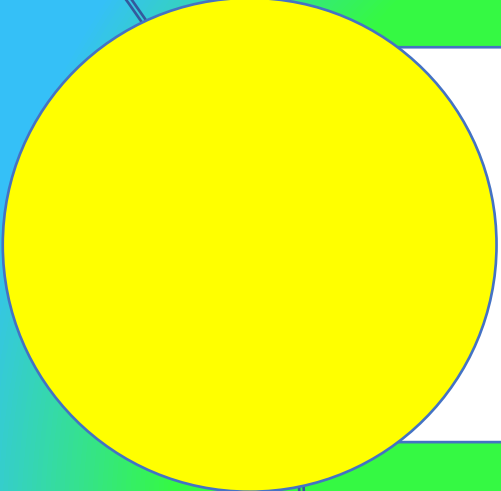
Широкое распространение приобрела в 90-е гг. XX в.



Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации, новыми требованиями, предъявляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов.

**Существуют
разнообразные
определения HR-
менеджмента и его
основных задач:**

**HR-менеджмент -
управление персоналом -
стратегическая
инициатива,
направленная на
обеспечение преданности
сотрудников и развитие их
потенциала, а также на
полное использование
трудовых ресурсов (Джон
Стори).**



С целью поддержки стратегических целей организации основной задачей управления персоналом является приведение в соответствие формальной структуры и систем трудовых ресурсов *(Фобрум, Тиши)*



Основные измерения управления персоналом связаны с понятиями интеграции, приверженности персонала, обеспечения гибкости или приспособляемости и качества *(Гест)*.

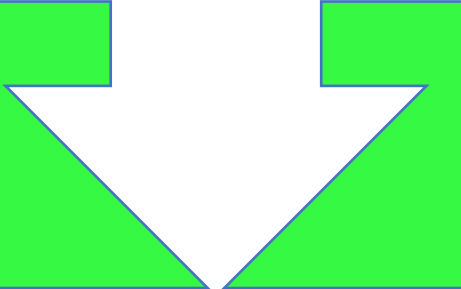
До сегодняшнего дня среди теоретиков и практиков менеджмента не существует общего мнения по поводу формулировки различий между традиционным «управлением персоналом» и HR-менеджментом.

Некоторые исследователи полагают, что речь идет лишь о новом термине для обозначения старого и известного явления.

Другие, напротив, полагают, что между привычным «управлением персоналом» и HR-менеджментом существуют важные различия.



Традиционное управление персоналом выступает как дополнение к деятельности линейных руководителей и соотносится, прежде всего, с администрированием, поддержанием связей между требованиями руководства и потребностями персонала.

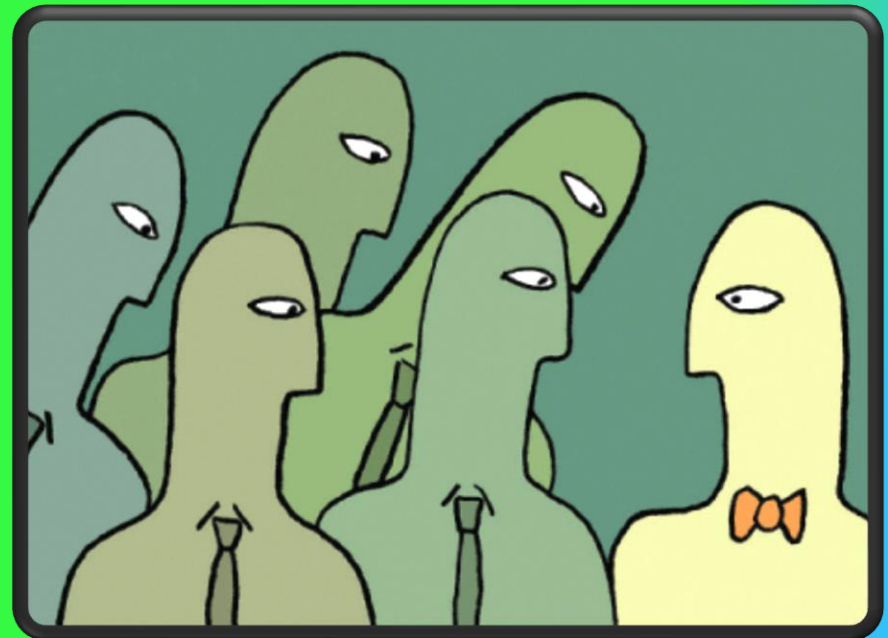


HR-менеджмент же рассматривается как целостный, стратегический подход к управлению кадрами, который играет в руководстве современными предприятиями всё более значимую роль. Как важная характерная черта HR-менеджмента часто рассматривается усиление роли линейных менеджеров в управлении персоналом.

Конфликты, методы и способы управления ими

***Конфликты являются необходимым элементом
и единственной гарантией того, что организация
продолжает развиваться. Всё новые идеи могут
быть
воплощены в жизнь только путём конфликтов.***

***«Молитвенник для шефа»
М.Биркенбиль***



- **Конфликт – это предельный случай обострения противоречий**

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Виды конфликтов

ДЕЛОВЫЕ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников

Устарелость оргструктуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива

Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неопределенность перспектив роста

Неблагоприятные физические условия

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера

Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ограниченность ресурсов

Взаимозависимость заданий

Различия в целях

Различия в представлениях и ценностях

Различия в манере поведения

Неудовлетворительные коммуникации и др.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Функция конфликта – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Разрядка сложившейся напряженности.

Стимуляция социальных процессов.

Сплачивание единомышленников.

Толчок к изменению и развитию.

Устранение противоречия в функционировании группы.

На личность:

Познание друг друга.

Ослабление психической напряженности.

Стимуляция активности человека.

Улучшение качества деятельности.

Повышение авторитета в случае правильного поведения.

Развитие личности.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

На группу:

Нарушение межличностных отношений.

Ухудшение социально-психологического климата.

Ухудшение качества совместной деятельности.

Снижение сплоченности группы.

На личность:

Ухудшение настроения.

Ощущение насилия.

Ухудшение качества индивидуальной деятельности.

Закрепление социальной пассивности личности.

Угроза здоровью.



КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые
2	Степень длительности и напряжённости конфликта	Бурные быстротекущие конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность - группа» Межгрупповые конфликты
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты Деструктивные конфликты
5	Предмет конфликта	Реалистические (предметные) конфликты Нереалистические (беспредметные) конфликты

ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

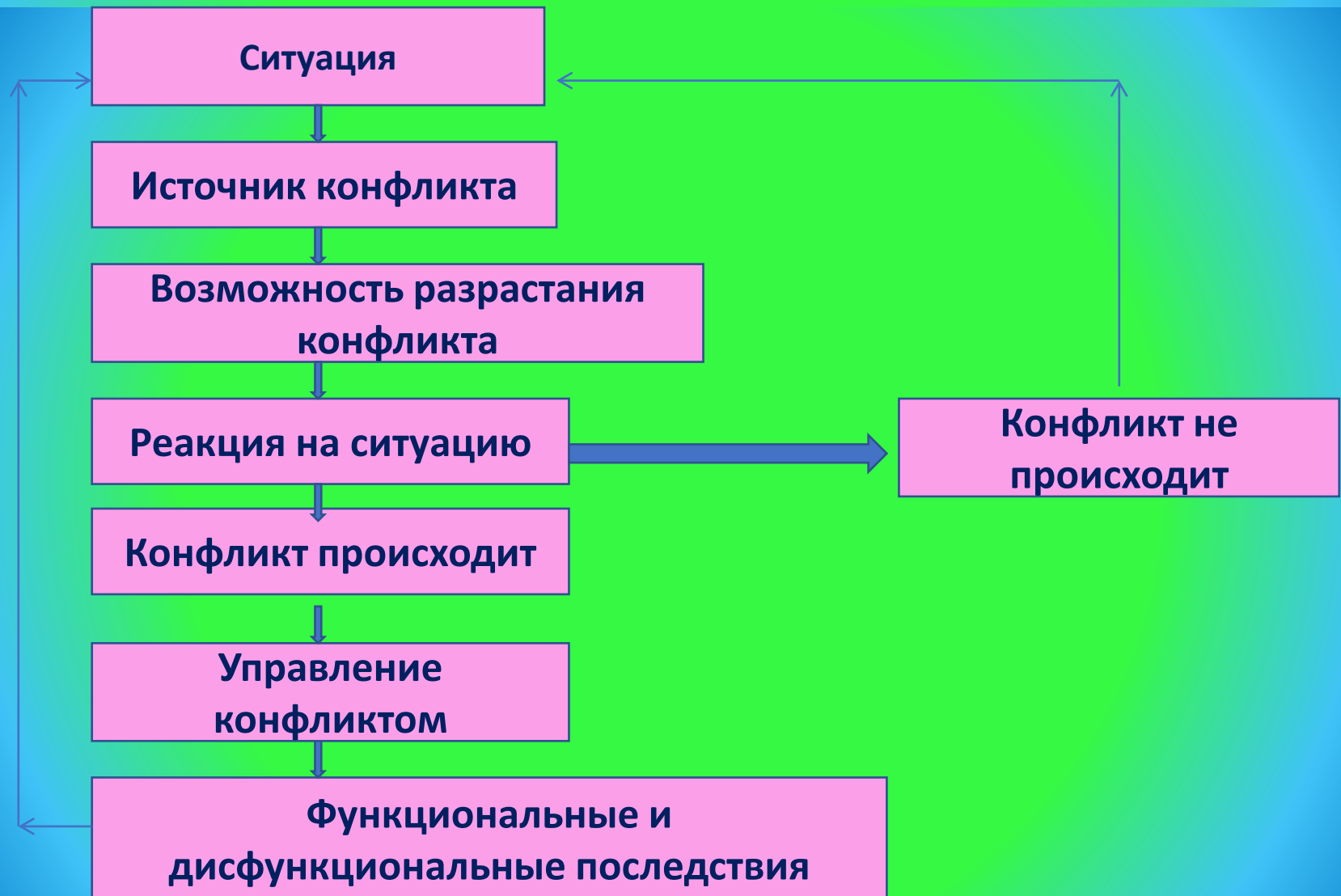
Характер конфликтной ситуации	Проявление
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины. Брак в работе
Неудовлетворительный стиль руководства	Ошибки в подборе и расстановке кадров. Ошибки в организации контроля. Просчеты в планировании Нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального воздействия. Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций.
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений. Нарушение этики общения.
Низкая профессиональная подготовка	Брак в работе. Неспособность принять адекватное решение

- В наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны.
- Вся проблема заключается в умении управлять ими.
- Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации.

NB !

Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы.
Конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления.

МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА



Стадии развития конфликта

КОНФЛИКТ –
это столкновение
нескольких участников,
каждый из которых
отстаивает свою
позицию.

Разрешение
конфликта

Углубление
конфликта

Проявление
конфликтного
поведения

Осознание
конфликта

Возникновение
конфликта



Стадии прохождения конфликта

Предконфликтная	Конфликтная	Послеконфликтная
Период, в течение которого накапливаются противоречия 	Совокупность определённых действий. Характеризуется столкновением противоборствующих сторон 	Принимаются меры для окончательного устранения противоречий, снятие социально — психологической напряжённости 

Конфликтная ситуация и инцидент



Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся **поводом** для конфликта

Разрешить конфликт – это значит:

Устранить конфликтную ситуацию

Исчерпать инцидент



Конфликтогены:

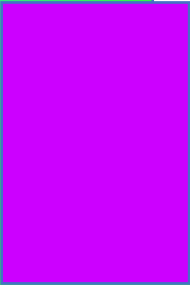
Конфликтогены — это вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника.



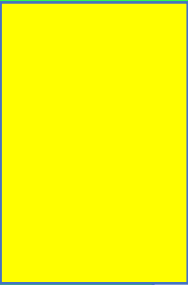
ТИПЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издёвка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека
Нарушение этики	Причинённые случайно неудобства без извинения; игнорирование партнёра по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания и т.д.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливых замечаний; пререкания

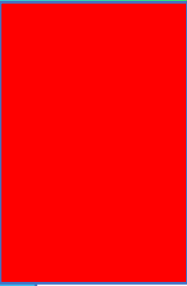
Стратегии управления конфликтами



Существуют три главных стратегии управления конфликтами



1. Нормативная или морально-правовая стратегия.



2. Реалистическая стратегия.



3. Идеалистическая стратегия.

1. Нормативная или морально-правовая стратегия

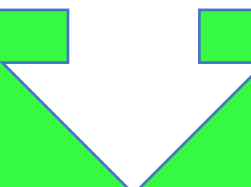
Цель стратегии — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе.



Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения.

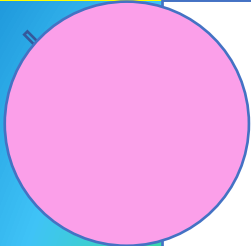


Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными.

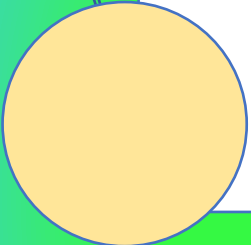


В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

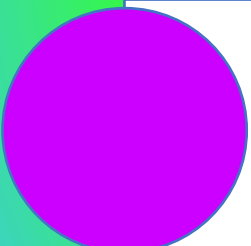
2. Реалистическая стратегия (1)



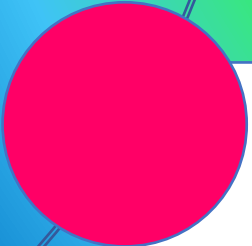
Основывается на неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации.



Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления).



Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества.



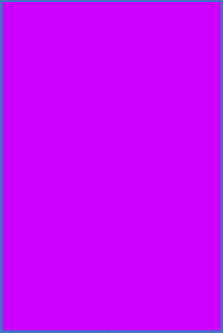
Поэтому наиболее целесообразна ставка на «перемирие» и временное урегулирование конфликтов.

2. Реалистическая стратегия (2)

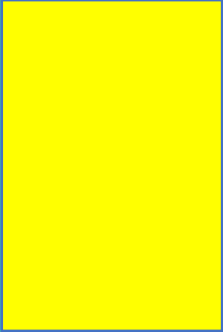
Конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, т.е. выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой.

Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

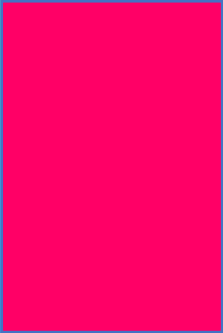
3. Идеалистическая стратегия



Стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей.



Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша.



Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше.

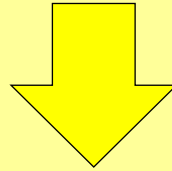
3. Идеалистическая стратегия (2)

Реализация данной стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое бывшее значение для его участников.

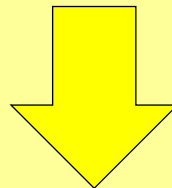
Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей.

Основная задача менеджера (руководителя): разумное и профессиональное управление конфликтами

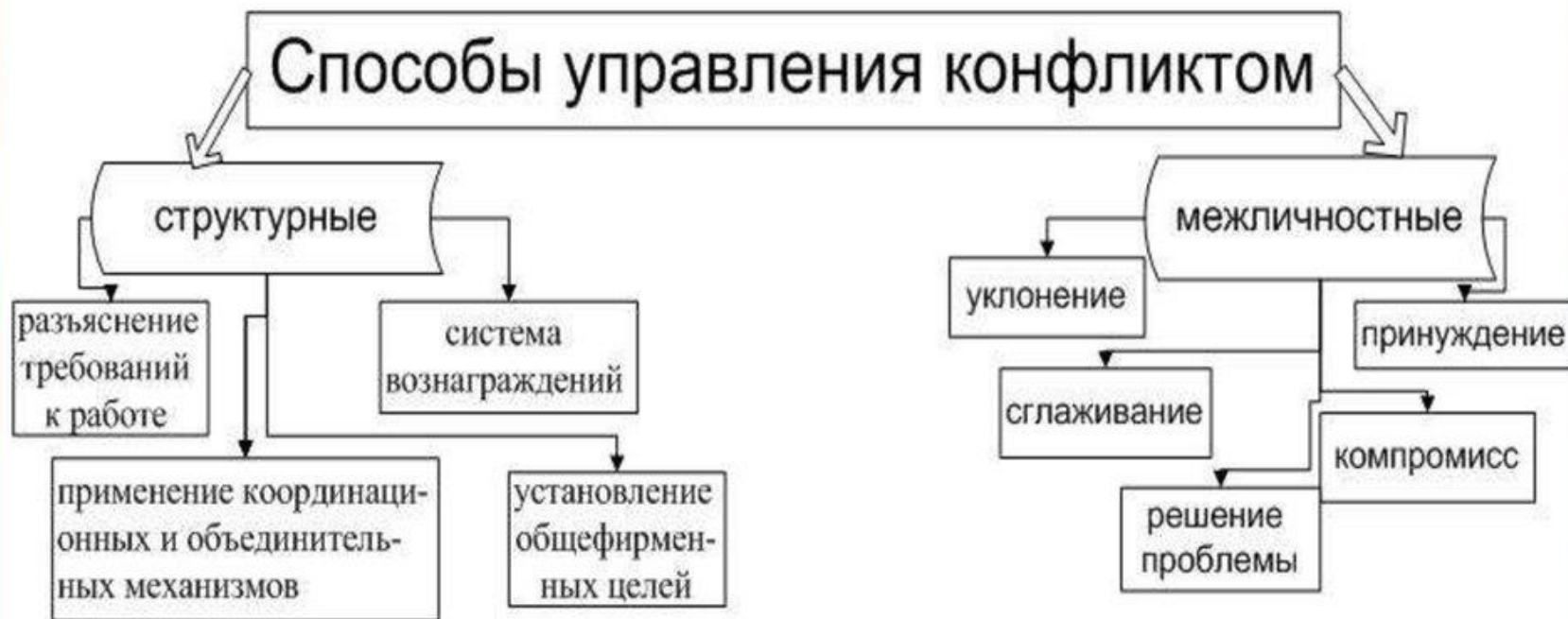


Управление конфликтом — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Подразумевает предупреждение деструктивных конфликтов и поэтапную реализацию изменений при возникновении потенциально позитивных конфликтных ситуаций.



Методы управления конфликтами — это приёмы и способы, позволяющие осуществить контроль за протеканием конфликта и целенаправленно влиять на его последствия.

Управление конфликтами



Методы урегулирования конфликтов

Межличностные конфликты

- Принцип принуждения
- Правило совместного решения проблемы
- Метод провоцирования на добро
- Метод взаимовыгодных вариантов
- Метод психологического сближения
- Метод психологической изоляции
- Метод применения практической эмпатии
- Сглаживание (или приспособление)
- Сотрудничество
- Уклонение
- Переговоры
- Поддержание статус-кво (мирное сосуществование)

Внутригрупповые конфликты

- Чёткое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий, ответственности, требований
- Использование интеграционных и координационных механизмов
- Разработка и реализация общеорганизационных комплексных целей
- Разработка и применение эффективной системы вознаграждений и наказаний
- Обращение к лидеру
- Использование навыков и высокой культуры споров и дискуссий
- Нейтрализация негативного лидера

Межгрупповые конфликты

- Наступление
- Оборона
- Уклонение
- Отступление
- Переговоры
- Кооперация
- Устранение источника конфликта
- Соучастие

СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ И ЕГО ДИНАМИКА

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, т.е. изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

ТЕХНОЛОГИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

НАЗВАНИЕ	ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряжённости и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

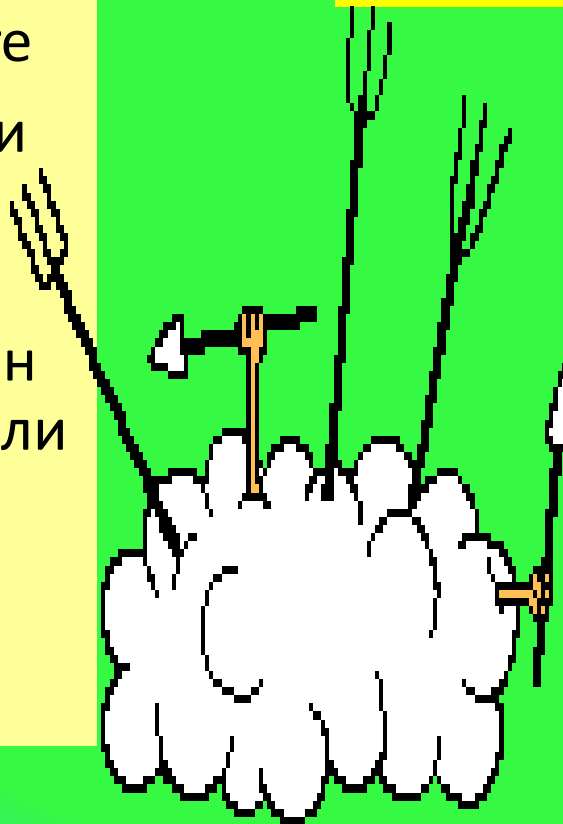
Методы разрешения конфликтов

Структурные

- Разъяснение требований к работе
- Координационные и интеграционные механизмы
- Общеорганизационные комплексные цели
- Структура системы вознаграждения

Межличностные

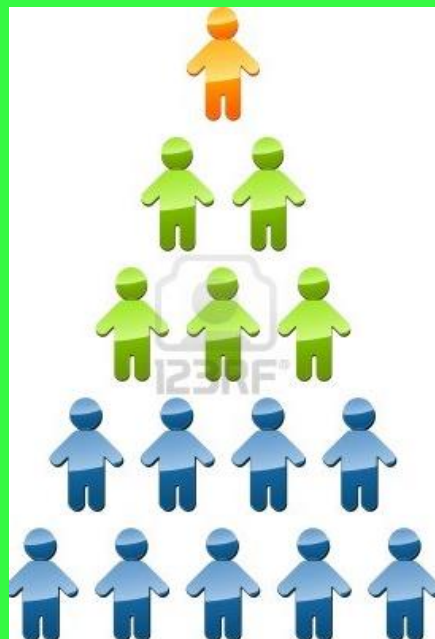
- Уклонение
- Принуждение
- Компромисс
- Приспособление, уступчивость
- Сотрудничество, решение проблемы



Вознаграждение



Структурные методы



Иерархия



Общая цель

Разъяснение требований



Конфликты в организациях и способы их разрешения

Межличностные стили разрешения конфликтов

- Уклонение: человек старается уйти от конфликта.
- Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому, что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».
- Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой.
- Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
- Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.
- Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

Стили поведения в конфликтных ситуациях

Избегание

нежелание вступать в конфронтацию, уход от конфликта



Компромисс

«половинчатая» выгода каждой стороны



Сотрудничество

учитываются интересы обеих сторон



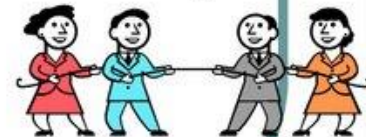
Приспособление

одной из сторон конфликта целям и интересам другой



Соревнование

выигрывает одна из сторон конфликта



Межличностные методы

«Делай, как я сказал!»

ПРИНУЖДЕНИЕ –
попытки заставить принять
свою точку зрения
любой ценой.



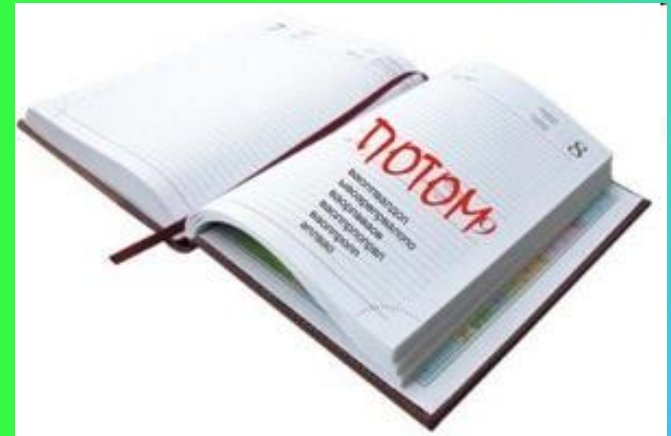
УКЛОНЕНИЕ –

сотрудник старается уйти от конфликта, не хочет тратить время и силы на решение проблемы.

**«Давайте решим это
через неделю»**

Рационален в случаях:

- ❖ предмет конфликта не слишком значим для человека
- ❖ шансы добиться своего не слишком велики
- ❖ одна из сторон обладает большей властью
- ❖ одна из сторон чувствует, что не права



УСТУПЧИВОСТЬ (приспособление)

– человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».

**«Пусть будет
по-вашему»**



КОМПРОМИСС



«Давайте найдём
золотую середину»



Принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
Стороны не находят при этом полного согласия.
Способность к компромиссу высоко ценится
в управленческих ситуациях.

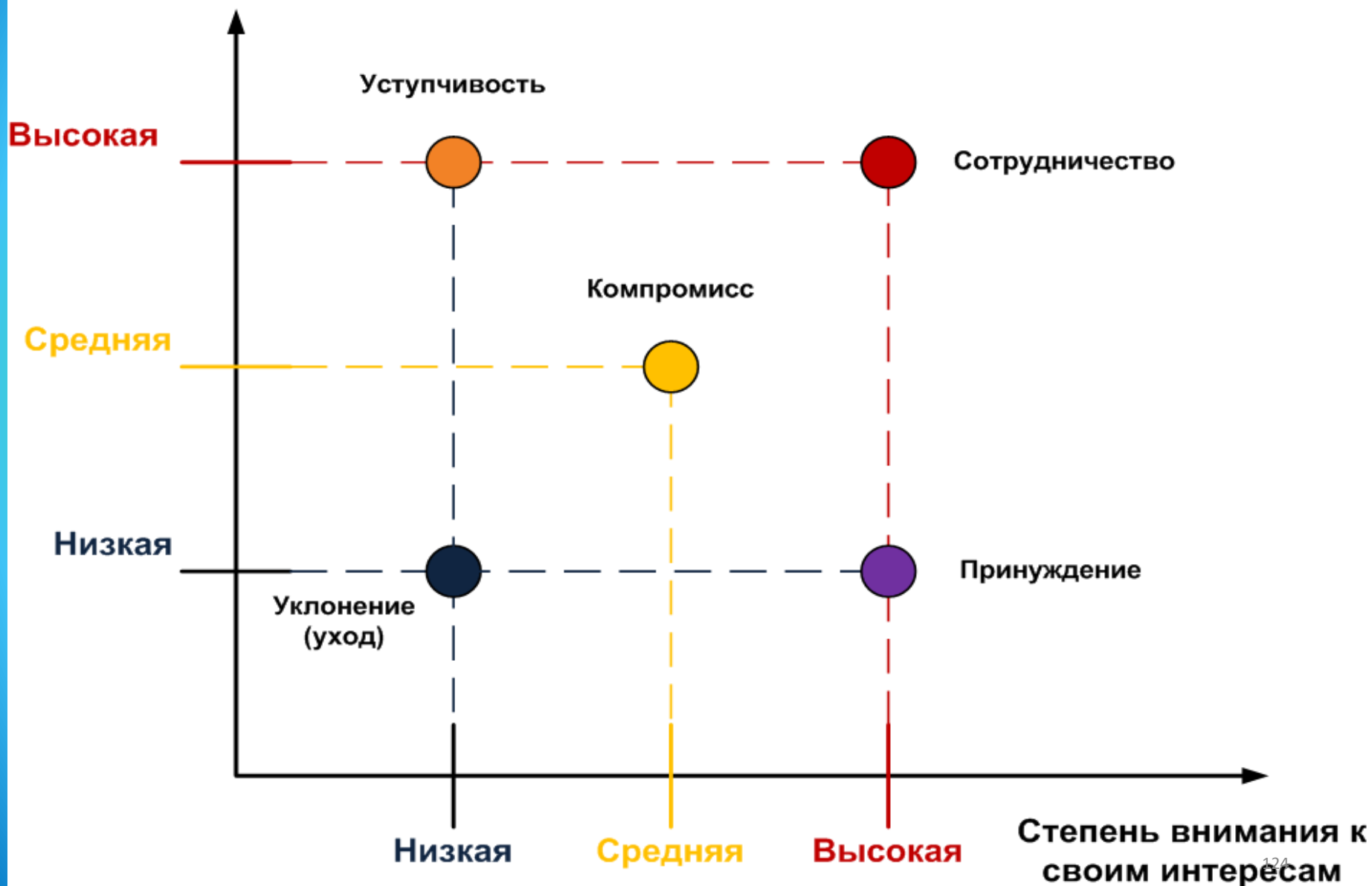
«Давайте выясним причину
и постараемся её устранить»

Решение проблемы (сотрудничество) —

признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.



Степень внимания к
интересам другой
стороны



Как можно быстрее
снизить накал страстей

~~«Дурак!»~~ - ~~«Сам дурак!»~~

Не поддаваться соблазну
ответить разъярённому
клиенту в том же духе

Конфликты между первостольником и покупателем

Не переносить усталость от
похожих друг на друга «разборок»
на этот частный случай

Не видеть в каждом, кто задаёт вопросы и
выражает сомнения, потенциального
скандалиста

Не стоит бояться
возражений пациента

«Пружина» («Чайник»)

Ему необходимо выпустить пар



*Кто Он, Ваш
клиент и
оппонент?*

Склочник

Универсально-конфликтный,
хронически несовместимый тип



«Опытный волк»

«Я знаю о своей болезни всё,
я прочитал массу литературы,
попробовал много препаратов
— вряд ли вы мне скажите что-
то новое».

«Воин»

(профессиональный спорщик)

Важна победа в долгой и трудной
схватке с персоналом



Как ещё можно урегулировать конфликт?

Методы работы с недовольными клиентами:

- Переключить внимание
- Поблагодарить
- Извиниться
- Пошутить
- Сохранить уверенность
- Не судить
- Понять клиента

Как отказать клиенту и не поругаться с ним?

- Повторите претензию
- Согласитесь с претензией
- Используйте жесты
- Приём «заезженной пластинки»
- Будьте конструктивны
- Не отвечайте претензиями
- Помните о других клиентах

Методика успешного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление и демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений «центральной власти» предприятия и участников конфликта
Поддержание рационального уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по типам конфликта	Выбор формы вмешательства, соответствующей данной классификации
Детализация спорных вопросов, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации спорных вопросов
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Установление четких процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

1. Завоевание авторитета у сторон.



Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта.



Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в противном случае его деятельность не будет эффективной.

Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

Консультант должен:

устанавливать с обеими сторонами контакт на раннем этапе работы;

разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

обеспечивать себе поддержку.

Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознать важные моменты их деятельности.

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

2. Определение структуры взаимоотношений сторон



Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон — участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта.



Консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру.



Кроме того, ему следует координировать «центральную власть» предприятия. Сотрудничество консультанта с представителями «центральной власти» предприятия увеличивает вероятность успеха.

РАЗЛИЧИЯ В ПОДХОДАХ К ПРИМЕНЕНИЮ ВЛАСТИ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ ПО Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Вид власти и её проявления

МАНИПУЛИРОВАНИЕ

Исход конфликта зачастую **затрагивает интересы влияющего**

Часто **исход оказывается нежелательным** для конфликтующего (объекта влияния)

Информация, **неудобная субъекту влияния, утаивается от конфликтующего** (объекта влияния)

Конфликтующему (объекту влияния) **не предоставляется возможность свободного выбора**

ВЛИЯНИЕ

Исход, как правило, **не затрагивает интересы влияющего**

Учитывается согласие или его отсутствие у конфликтующего (объекта влияния)

Конфликтующему (объекту влияния) **предоставляется полная информация**

Конфликтующему (объекту влияния) **даётся свобода выбора**

формы разрешения трудового конфликта

Реорганизация

Информирование

Отвлечение

Дистанцирование

Игнорирование

Комфортное
предпочтение

Трансформация

Подавление



Способы предупреждения конфликтов

Мягкое противостояние

Это решительное возражение, высказанное в мягкой форме. Так можно отстаивать свою позицию, и не обидеть другого человека

«Конструктивное предложение»

Это попытка найти компромисс, т.е. выход, который мог бы устроить всех

Попробуйте во время ссоры попытаться представить себя на месте вашего соперника — и вы поймете, что у него тоже есть причины для защиты своих аргументов

Умение делать комплименты

Умение погасить ссору в самом начале

Для этого можно пойти на компромисс, то есть или самому уступить, или уговорить уступить того, с кем ссориться



Из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее

Правила предотвращения конфликтов:

- критиковать только действия, а не личность;
- принимать компромиссные решения;
- честно и открыто дискутировать;
- находить общие точки зрения;
- признавать мнения других;
- слушать собеседников;
- улыбаться и шутить;
- постоянно учиться.



ПРАВИЛА БЕСКОНФЛИКТНОГО ОБЩЕНИЯ

- Правило 1. Конфликтогенов избегаем
- Правило 2. На конфликтоген отвечаем без конфликтогена
- Правило 3. Проявляем эмпатию к собеседнику
- Правило 4. Делаем благожелательные посылы (комплименты, поглаживания, синтоны)
- Правило 5. Вовремя распознаем конфликтную ситуацию и пытаемся ее осознать
- Правило 6. Смотрим на факты, слушаем разум



Конфликтные личности

- Под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство отражающее частоту вступления в межличностные конфликты.
- При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.



Алгоритм эффективного разрешения конфликта



Действия руководителя и способы разрешения конфликта

- структурные разрешение конфликта
- учет психологии участников
- беседа
- просьба
- убеждение
- принципиальные переговоры
- психотренинг, психотерапия
- четкая формулировка требований
- принцип единоначалия
- установление общих целей
- система поощрения на основе продуманных критериев эффективности
- подавление интересов конфликтующих
- перевод на другую работу, разъединение конфликтующих административными мерами
- решение конфликта на основе приказа руководителя организации или решения суда





ДЕЛОВАЯ И
ПРОФЕССИОНАЛЬ-
НАЯ ЭТИКА



Этика управления — это:

- культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможность достижения корпоративных целей, на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу;
- технологичные этические знания, фиксируемые в программах, проектах, этических кодексах, нормах, эталонах, стандартах, экспертных заключениях, этических комитетах и других видах практической деятельности, основанных на моральном выборе решений и поступков.

Профессиональная этика и этикет

- **Деловая этика**
- сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека
- **Профессиональная этика**
- совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу

Деловая этика -совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов

Она включает явления различных порядков:

- этическая оценка как внутренней, так и внешней политики организации в целом;
- моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета



Принципы и ценности служебной этики

Приоритет общественного блага

Честность

Беспристрастность

Ответственность

Уважительность

Отзывчивость

Открытость

Инициативность

Эффективность

Результативность

Управление этикой



Нарушения служебной этики:

- ☐ а) проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- ☐ б) невыполнение обещаний;
- ☐ в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
- ☐ г) зажим критики;
- ☐ д) ущемление прав подчиненных;
- ☐ е) злоупотребление положением начальника;
- ☐ ж) поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;
- ☐ з) утаивание информации;
- ☐ и) критика, принижающая достоинство человека;
- ☐ к) сознательное провоцирование конфликта между подчиненными - управление по принципу "разделяй и властвуй".



Принципы этики

Основные принципы этики делового общения:

- ▣ Пунктуальность
- ▣ Конфиденциальность
- ▣ Любезность
- ▣ Доброжелательность
- ▣ Приветливость
- ▣ Внимание к окружающим
- ▣ Внешний облик
- ▣ Грамотность



Нравственные принципы, на которых должны строиться взаимоотношения руководителя и подчиненного:

- ✓ **признание и защита прав и свобод человека и гражданина;**
- ✓ **принцип гуманизма;**
- ✓ **принцип справедливости;**
- ✓ **принцип ответственности;**
- ✓ **принцип законности.**

Нравственные нормы служебного поведения:

- ✓ **единая мораль для всех;**
- ✓ **единство слова и дела;**
- ✓ **проявление внимания к подчиненным;**
- ✓ **проявление максимума корректности, вежливости и тактичности.**



Служебный этикет

Этикет – совокупность правил поведения, в которых в различных формах проявляется отношение человека к другим людям

Служебный этикет

Вербальный

Словесные формулы обращения, приветствия, знакомства, поздравления, пожелания, благодарности, извинения, просьбы, предложения и пр. Манера разговаривать. Искусство вести беседу.

Невербальный

Жесты приветствия, прощания согласия отрицания, удивления. Мимика, улыбка, направление взгляда.

Этикетная проксемика

Организация пространства: взаимное расположение собеседников в пространстве, выбор определенной дистанции

Этикетная атрибутика

Служебный дресс-код, аксессуары, украшения, головной убор, подарки, цветы, визитные карточки.



Основные составляющие:

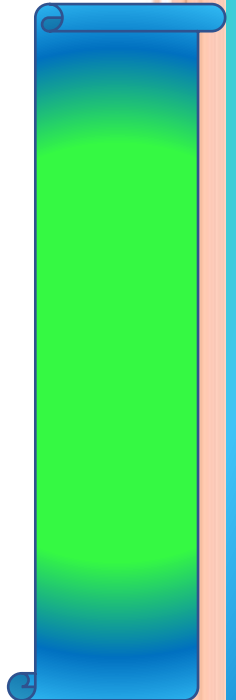
- мораль,
- вежливость,
- корректность,
- тактичность,
- личная культура,
- деловой этикет,
- трудолюбие,
- добросовестность,
- доброжелательность,
- аккуратность,
- культура речи.



ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

- система норм нравственного поведения управленца (начальника), основанная на:

- понимании и учете психологии работников (подчиненных);
- формировании и развитии личности;
- культуре управления (комплекс требований, предъявляемых к внешней стороне процесса управления и личным качествам руководителя);
- умении управлять своими чувствами в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством

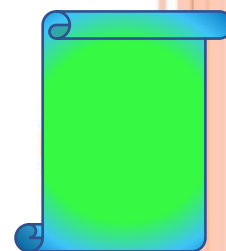


Нормы профессиональной этики руководителя:



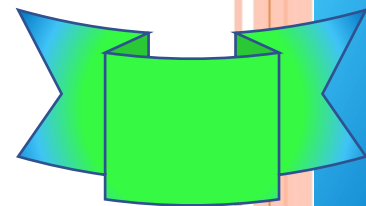
ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Корректность, выдержка, ровное отношение вне зависимости от личных симпатий и антипатий
- Руководитель, не компетентный в каких-либо специальных вопросах, не должен стесняться того, что знает меньше подчиненного
- Не отметать чужие взгляды лишь потому, что они чужие
- Руководитель обязан принимать решения, требовать их выполнения от подчиненных, но в то же время не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных
- Доверие к человеку следует сочетать со строгим контролем исполнения порученных заданий, должностных обязанностей
- Умение признавать ошибку перед людьми — это качество сильного и умного руководителя, который много знает, умеет, но — ничто человеческое ему не чуждо — он может ошибаться
- Не допускать раздражительности, грубости и равнодушия к людям
- Не приписывать себе заслуги подчиненных
- Уметь слушать людей



Этика делового общения «сверху вниз» (руководитель — подчиненный)

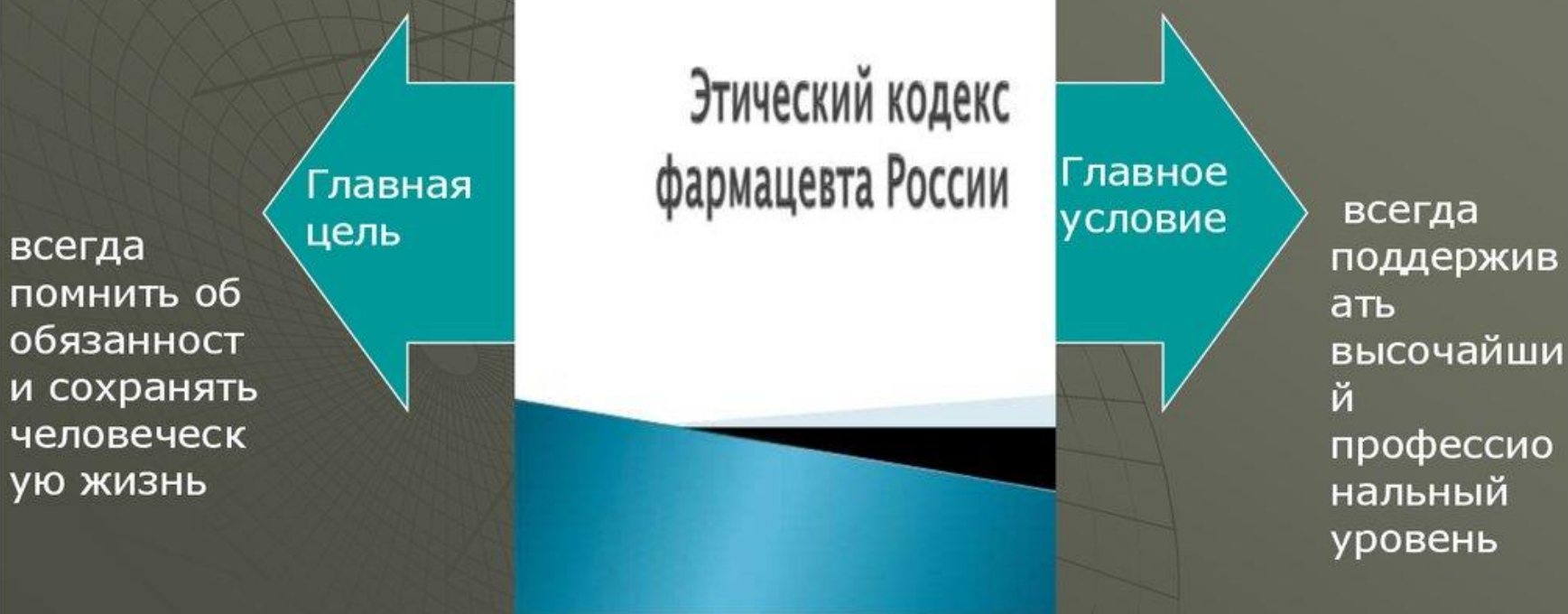
- • стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными принципами общения,
- • замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам,
- • укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства,
- • доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки,
- • привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.



ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же
- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного

Этический кодекс российского фармацевта



ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ФАРМАЦЕВТА

В 1997 г. Советом Международной фармацевтической федерации был принят «Этический кодекс фармацевта».

Он является совокупностью этических норм и морально-нравственных принципов поведения фармацевтического работника при оказании квалифицированной, доступной и своевременной фармацевтической помощи.

Основой кодекса является законодательство РФ о здравоохранении, законодательство о защите прав потребителей и пациентов, законодательство о рекламе, Гражданский кодекс РФ и другие законодательные акты РФ, а также документы ООН, ВОЗ и другие документы, относящиеся к этическим аспектам фармацевтического бизнеса.



Содержание

- ◆ Этический кодекс российского фармацевта
- ◆ Основные принципы этического кодекса
- ◆ Отношение фармацевтического работника и врача к пациенту
- ◆ Фармацевтический работник и врач
- ◆ Профессиональные права и ответственность фармацевтических работников
- ◆ Критерии "идеального провизора" с точки зрения руководителей аптечных учреждений
- ◆ Роль фармацевтического работника при оказании консультативной помощи

Спасибо за внимание!



**Желаем
успехов!**