

# Антикризове управління

Стиль управління та лідерство у подоланні криз

# Основними завданнями психології управління наразі можна вважати:

- вивчення мотивів поведінки особистості в процесі трудової діяльності та вибір засобів оптимального впливу на них (передбачає проведення психологічного аналізу особистості працівника; виявлення його характеру, темпераменту, здібностей, сили волі та інше);
- розробка методів професійного добору кадрів з урахуванням особистих якостей кандидатів (використовується у процесі добору та розміщення кадрів - так званий найкращий кандидат);
- процес формування і розвитку малих груп (формальні та неформальні групи);
- дослідження міжособистісних стосунків у колективі (підвищення ступеня згуртованості);
- формування психологічного клімату в колективі.

На відміну від психології праці, у психології управління актуальною є не проблема відповідності працівника його професії, не проблема професійного відбору й професійної орієнтації, а проблема відповідності працівника конкретній організації, проблема добору людей у цю організацію і їх орієнтація відносно особливостей діяльності даної організації.

# Керівництво

це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Елементи, врахування яких сприяє забезпеченню ефективного керівництва:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

# Стилі керівництва

- авторитарний, характеризується зосередженням усієї влади у керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;
- демократичний, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;
- ліберальний стиль (такий, що потурає, пасивний), характеризується слабко вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності і відмовою від влади на користь організації чи колективу.

# Поняття "влада" і "вплив"

- Вплив - це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза тощо. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Для того, щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.
- Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей.

# Влада

- **Влада, яка ґрунтується на примушенні** застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, захищеність тощо).

Недоліки влади, заснованої на примушенні:

- знижується рівень трудової дисципліни;
- зростає плинність кадрів;
- погіршується психологічний клімат у колективі;
- вона часто призводить до великих витрат на управління;
- вона призводить до відсутності довіри до керівництва;
- виникає незадоволеність роботою та пасивне ставлення до виконання своїх функцій тощо.

# Влада

- Влада, заснована на винагороді передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

Недоліки влади, заснованої на винагороді

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить у формальну групу.
- немає щільного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням свої власних потреб - з іншого.

# Влада

Еталонна влада формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

Характеристики харизматичних особистостей менеджерів

- впливова зовнішність, привабливість;
- незалежність характеру;
- енергійність; обмін енергією (у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію);
- добрі риторичні (ораторські) здібності; вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості; адекватне сприйняття захоплення своєю особою; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- гідні та впевнені манери поведінки, вміння триматися у різних ситуаціях.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.



# Влада

- Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

# Лідерство

це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства. **Лідерство** - це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи.

Лідерство - це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, - це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

# Типи лідерів

- Природний (залежить від обставин та ситуації);
- Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);
- Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- Авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

# Лідерство - це не управління

Менеджер

Адміністратор

Доручає

Працює за цілями інших

План-основа дій

Спирається на систему

Використовує доводи

Контролює

Підтримує рух

Професіонал

Приймає рішення

Робить справу правильно

Його поважають

Лідер

Інноватор

Запалює

Працює за своїми цілями

Бачення - основа дій

Спирається на людей

Використовує емоції

Довіряє

Дає імпульс руху

Ентузіаст

Перетворює рішення в реальність

Робить правильну справу

Його обожнюють

# Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

- Здатність працювати з людьми 78
- Відповідальність за виконання важливих задач 75
- Потреба в досягненні результатів 75
- Попередній досвід лідерства 74
- Великий досвід в різних областях діяльності 68
- Здатність вести справи та переговори 66
- Готовність ризикувати 63
- Здатність генерувати нові ідеї 62
- Обдарованість 60
- Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації 58

# В умовах кризи - відповідальність керівника

Пропонуємо в управлінні людським потенціалом підприємств розрізняти юридичну й соціальну відповідальності.

Юридична відповідальність означає адекватність конкретним законам і нормам державного регулювання, які визначають, що може й чого не повинна робити

- а) організація;
- б) група як окремий елемент організації;
- в) окрема особистість як об'єкт управління.

На відміну від юридичної, соціальна відповідальність - це певний ступінь добровільного відгуку на соціальні проблеми відповідно до соціальних норм, цінностей, особливостей субкультури й моральних обов'язків.

-

# В умовах кризи - організація командної роботи

Команда - це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство ( формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

# В умовах кризи - подолання конфліктних ситуацій

Виокремлюють п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів:

1. Ухилення.
2. Згладжування.
3. Примушення.
4. Компроміс.
5. Вирішення проблеми.