

Управление
предприятием.
Теории лидерства

Вопросы

1. Управление предприятием: понятие, сущность
2. Цели и задачи управления предприятием
3. Лидерство.



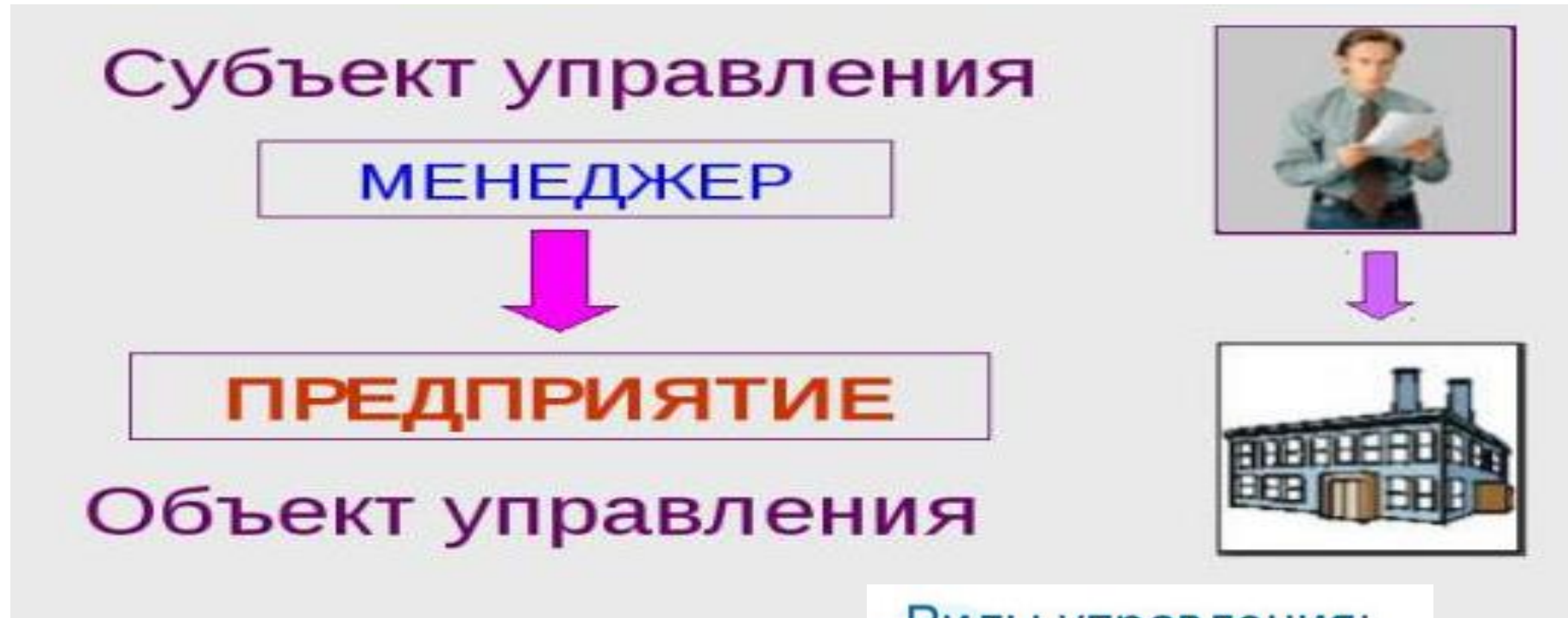
1. Управление предприятием: понятие, сущность

Важнейшая задача управления — использование всех элементов системы таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.

С развитием рыночной экономики термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”.

Однако термины “менеджмент” и “управление” нельзя рассматривать как синонимы.

Понятие УПРАВЛЕНИЕ



Термин «управление» применяется к разным видам деятельности (управление самолётом, государством, оркестром).

Виды управления:

- *техническое*
- *государственное*
- *идеологическое*
- *хозяйственное*

ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ

**механическое,
техническое
управление:
управление
техникой,
машинами,
технологическими
процессами**

**биологическое
управление:
управление
процессами
жизнедеятельности живых
организмов**

**социальное
управление:
управление
общественными
процессами,
людьми и
организациями**

Понятие МЕНЕДЖМЕНТ

относится к управлению социально-экономическими процессами предприятий по производству товаров и услуг. Менеджмент применим к предприятиям разных сфер производства, деятельность которых направлена на получение прибыли.

Менеджмент – искусство обеспечения выполнения работы другими людьми (Мари Фоллет).



Понятие МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей предприятия путем рационального использования имеющихся ресурсов.



Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- координация деятельности персонала;
- решение социальных вопросов.

Содержание менеджмента можно рассматривать как: науку управления; искусство управления; вид деятельности; аппарат управления деятельностью организации.

Менеджмент как наука В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за долгую историю человечества.

Менеджмент как искусство В общем смысле искусство – это умение, мастерство, знание дела. Искусство менеджмента – умение, способность руководителя творчески использовать на практике приобретенные знания и накопленный опыт.

Менеджмент как практическая деятельность Менеджмент является особым видом профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, ограниченной в ресурсах, оптимальных результатов хозяйственной деятельности, основываясь на принципах и реализуя функции, методы и формы управления.

Состоит из двух взаимосвязанных частей:

- 1) Управление деятельностью предприятия в целом. Включает три направления: постановка целей предприятия; определение методов, средств и способов реализации целей; контроль и координацию деятельности в процессе реализации поставленных целей и задач.
- 2) Управление персоналом. связано с установлением отношений между людьми в процессе работы, налаживанием коммуникационных связей. В то же время, в процессе управления персоналом значительное место занимают формальные аспекты: распределение задач, ответственности, полномочий, а также контроль и мотивация.

Менеджмент как аппарат управления представляет собой руководство предприятием («высший менеджмент», «верхушка менеджмента»). Менеджмент - специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него предприятие, организация как целостное образование не могут существовать и работать эффективно.

Менеджмент — это управление людьми в организациях, направленный на достижение целей

Управление

Организа-
ция

Цели

Люди

- Планирование

- Организация

- Мотивация

- Контроль

- Зави-
симость от
внешней
среды
- Разделение
труда

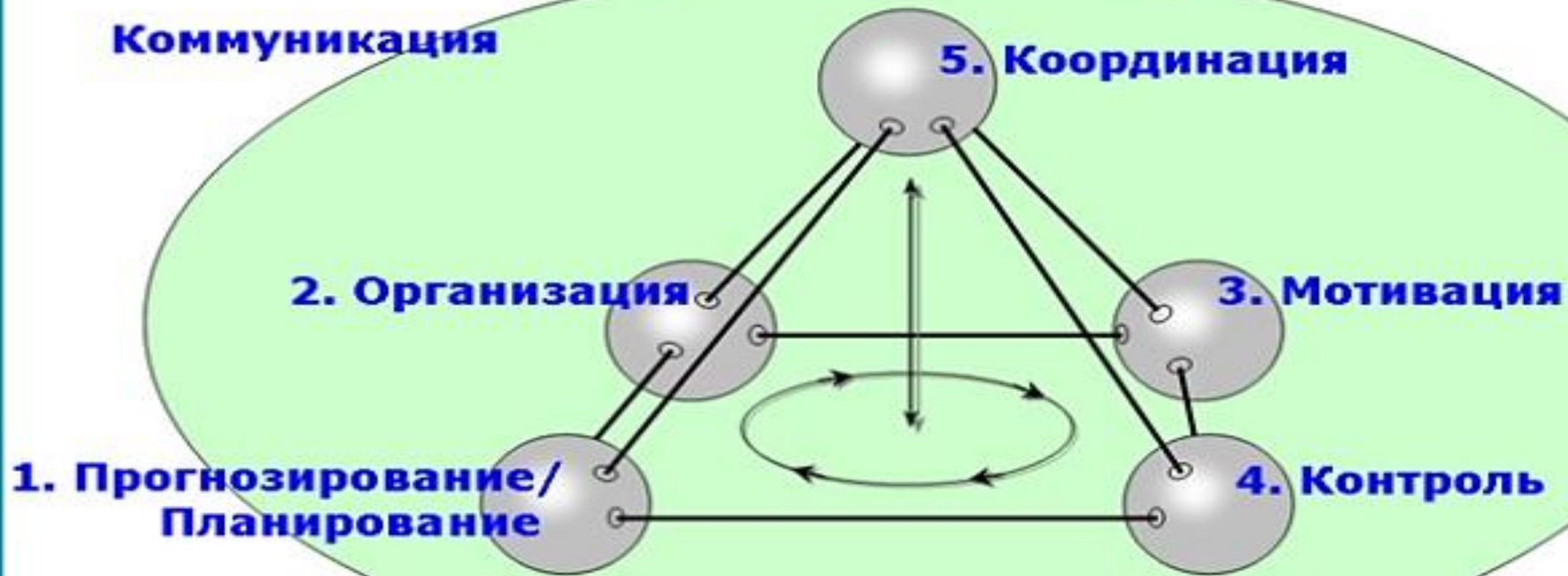
- Видение
- Миссия
- Цели
- SMART

- Конфликты
и стрессы
- Лидерство
- Влияние
- Власть

ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ связана с выработкой решения относительно целей бизнеса и действий для достижения этих целей.
- ❑ ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия.
- ❑ Задача ФУНКЦИИ МОТИВАЦИИ состоит в том, чтобы работники хорошо выполняли трудовые обязанности и благодаря этому имели возможность удовлетворять свои материальные и духовные потребности.
- ❑ ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Функции менеджмента А. Файоль



Мотивация трудовой деятельности -

побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворения их собственных потребностей

Эффективная система МОТИВАЦИИ

- позволяет повысить производительность труда
- увеличивает конкурентоспособность компании на рынке труда
- позволяет привлечь квалифицированных работников и снизить текучесть кадров
- повышает лояльность персонала к компании

В чем суть мотивации?

Мотивация должна помочь работникам:

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.



Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Мотив

Стимул

Цель

Потребность

Вознаграждение

Ценности

Ценностные
ориентации

Теории мотивации

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу



(Abraham Maslow – американский психолог)

Движение снизу вверх!

В соответствии с теорией А. Маслоу потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих уровней!

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу (американский психолог)



Потребности
высшего
уровня

Первичные
потребности

Удовлетворение потребностей по А. Маслоу на практике

<i>Потребности, выделенные А. Маслоу</i>	<i>Направления работы, позволяющие удовлетворить данные потребности</i>
1. Физиологические потребности (85 %)	<ul style="list-style-type: none">- достойная и своевременная заработная плата- социальный пакет (страховка, оплата больничных и т.п.)- оборудованное всем необходимым рабочее место
2. Потребности в безопасности (70%)	<ul style="list-style-type: none">- соблюдение работодателем Трудового Кодекса- рабочее место, соответствующее нормам охраны труда- четкие должностные инструкции, стабильность организации- описание составляющих зарплаты: оклад, премия и т.д.
3. Потребность в принадлежности и общении (50 %)	<ul style="list-style-type: none">- дружелюбная атмосфера в коллективе- ощущение себя частью команды и партнерские отношения- корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
4. Потребность в признании (40 %)	<ul style="list-style-type: none">- корпоративная культура, ориентированная на признание- четкие критерии оценки трудового вклада работника- эффективная система поощрений и продвижение по службе
5. Потребность в самореализации (10%)	<ul style="list-style-type: none">- возможность выполнения самостоятельных проектов- интересные задачи и планирование карьеры- возможность обучения и повышения квалификации

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (американский психолог)

Эффективная
мотивация

Гигиенические факторы

- политика компании и стиль управления;
- методы контроля за персоналом;
- отношения с коллегами на работе;
- уровень оплаты труда;
- статус работника в организации;
- условия и безопасность труда.

Мотивационные факторы

- достижение результата;
- успех и признание за достижения;
- интерес к работе;
- ответственность;
- профессиональное совершенствование и карьерный рост.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса (John Stacey Adams - американский психолог)

Постулат теории справедливости - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Мои усилия
и оплата

Должны
соответствовать!

Усилиям и
оплате других



Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические
(зарплата)

Целевые
(четкая постановка целей)

Психологического поощрения
(похвала, порицание)

Дисциплинарные
(замечание, выговор, увольнение)

Группы методов

Партисипативности
(коллективное принятие решений, работа в команде)

Устранение отрицательных стимулов
(позитивная мотивация без угроз)

Расширение и обогащение работы
(новые проекты и технологии)

Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

Мотивирование



Стимулирование

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм



Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников, обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.

Стимулировать поведение

создавать такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают их действовать определенным образом



Стимулирование

процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения трудовой активности

Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем



Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения

Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание)
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой)

Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия.



Метод наказаний

Правила наложения взысканий

- осторожность при взыскании;
- соответствие тяжести проступка;
- индивидуальность взыскания;
- последовательности взысканий;
- сочетание взысканий с убеждением;
- адекватный результат;
- частые наказания не эффективны;
- своевременность;
- не оскорблять чувство достоинства;
- используйте наказание если другие средства воздействия не привели к желаемым результатам

Наказание не должно внушать больше отвращения, чем проступок.

Карл Маркс

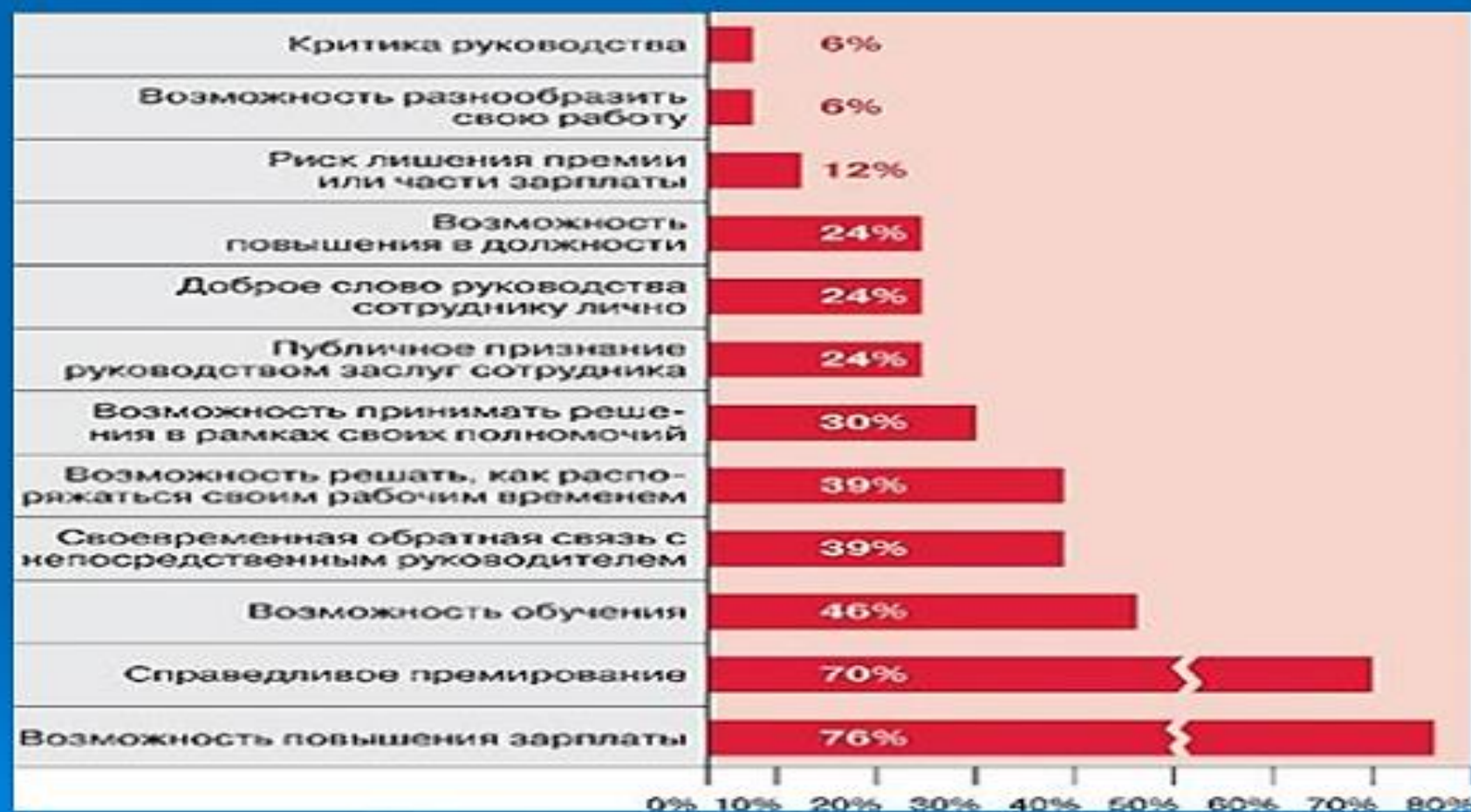


Анализ демотивирующих факторов в российских компаниях



«Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?»

Эффективность различных мотиваторов в российских компаниях



«Что для вас самое важное в работе?»

Разделение труда на предприятии

В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части, выполняется различными работниками, кто-то должен координировать и направлять усилия. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того, чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой. На предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности.



ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

- ❑ функциональное - основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции управления: планирование, организация, контроль и т.д.;
 - ❑ структурное - строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика;
 - ❑ вертикальное - построено на выделении трех уровней управления: низового, среднего и высшего.
- **к низовому уровню** относятся управляющие, имеющие в подчинении работников преимущественно исполнительского труда. К руководителям низового звена относятся младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими. Они организуют и контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за непосредственное использование сырья и оборудования. Это должности, например, мастера, старшей медсестры, заведующего кафедрой и т. п.

Средний уровень - составляет 50-60% общей численности управленческого персонала и включает управляющих, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Примерами должностей руководителей среднего звена могут быть должности начальника производства, начальника отдела, управляющего сбытом на промышленном предприятии, декана или директора филиала учебного заведения.

Высший уровень - это администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом. На этом уровне занято 3-7% управленческого персонала. Руководство высшего звена представляет высший организационный уровень управления. В предпринимательстве примеры руководителей высшего звена — это президент компании, председатель Совета директоров, вице-президент корпорации и др. Руководители такого уровня принимают важнейшие для предприятия решения и несут за них ответственность.

□ **горизонтальное** - разделение труда по функциям;

□ **технологическое** - учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих.

Задачи **руководителей** сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, **специалисты** осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а **служащие** занимаются в основном информационным обеспечением управленческого процесса.

В процессе управленческой деятельности субъекты и объекты управления взаимодействуют между собой. Помимо отношений субординации типа "руководители - подчиненные", в управленческих отношениях присутствуют элементы сотрудничества, взаимопомощи. Управление — это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления.

В качестве **объекта управления** выступают различные явления и процессы: человек, коллектив, социальная общность, механизмы, технологические процессы, аппараты.

2. Цели и задачи управления предприятием

Цели - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь предприятие или его подразделения.

Основной целью менеджмента является достижение конечных состояний, намеченных результатов посредством прогнозирования, планирования и реализации планов предприятия. Цели менеджмента осуществляются в ходе решения задач.

Задача в менеджменте рассматривается как предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.



Управление — это целеполагающее, т. е. созидательное, продуманное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную жизнедеятельность, которое может быть осуществлено как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные органы и структуры (государственные органы, политические партии, общественные объединения, предприятия, общества, союзы и проч.).



«**Управлять** — значит предвидеть,
организовывать, распоряжаться,
координировать и контролировать;

предвидеть, т. е. учитывать грядущее и
вырабатывать программу действия;

организовывать, т. е. строить двойной —
материальный и социальный — организм
предприятия;

распоряжаться, т. е. заставлять персонал
надлежаще работать;

координировать, т. е. связывать, объединять,
гармонизировать все действия и все усилия;

контролировать, т. е. заботиться о том, чтобы
все совершалось согласно установленным
правилам и отданным распоряжениям».

Задачи:

- Установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- Обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений;
- Участие вышестоящих руководителей;
- Равномерная нагрузка исполнителей.

Управление (по Питеру Ф. Друкеру) – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.





Принципы управления:

- научный подход;
- целенаправленность;
- последовательность;
- непрерывность;
- универсальность;
- специализация;
- сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления.



Система управления - механизм, обеспечивающий процесс управления, т.е. множество взаимосвязанных элементов, функционирующих согласованно и целенаправленно.

Элементы управления:

- задачи, цели, функции;
- объект управления;
- субъекты или органы управления;
- организационные структуры или структура управления;
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, полномочий, определяющих порядок выполнения работниками тех или иных действий.

Методы управления:



- 1) Административные
(организационно-распорядительные)
- 2) Экономические
- 3) Социально-психологические

Основные виды управленческих отношений



Централизм
Самостоятельность

Субординация
Координация

Ответственность
Состязательность

Типологии управленческих отношений

В своем реальном функционировании система управления предстает в качестве совокупности многообразных действий, выполняемых большим или меньшим количеством людей, объединенных общими интересами и единой целью.

Социальные отношения в обществе характеризуются очень большим разнообразием, поэтому большое значение приобретает типологизация, т.е. дифференциация их по типам. Такая типологизация может производиться по различным основаниям:

1. по субъекту (или носителю):

- индивидуальные (личностные);
- межличностные;
- внутригрупповые;
- межгрупповые;
- международные (межкорпоративные) отношения.

Типологии управленческих отношений

2. по объекту:

- экономические;
- политические (в рамках систем и институтов);
- социально-культурные;
- религиозные (рамках церкви, мечети, синагоги);
- семейно-бытовые (в объекте - семья).

3. по характеру взаимосвязей (модальности):

- отношения сотрудничества;
- взаимопомощи;
- соперничество;
- конфликты;
- субординация.

4. по степени стандартизации и формализации:

- формальные и неформальные;
- официальные и неофициальные.

Типологии управленческих отношений

Отличия официальных отношений от неофициальных:

- наличие или отсутствие в них определенной нормативности. Например, отношения между студентами и преподавателями регламентируются определенными нормами - правовыми, нравственными и др. В силу этого студент обязан выполнить определенный распорядок вузовской жизни, вовремя являться на лекции, готовиться к семинарским и практическим занятиям, выполнять курсовые и дипломные работы, сдавать зачеты и экзамены и т.п.
- официальные отношения стандартизированы и обезличены, т.е. права и обязанности руководителя и подчиненного в определенной организации остаются теми же самыми, независимо от того, кто эти роли исполняет. В отличие от этого, права и обязанности, которые складываются в неофициальных межличностных отношениях, целиком зависят от индивидуальных личностных особенностей участников, от их глубоко индивидуализированных чувств и предпочтений.
- официальные отношения развиваются в определенных нормативных рамках, а потому требуют определенного обучения. Неофициальные отношения не нуждаются в каком-либо обучении. В таких отношениях каждый индивид развивает свой собственный, только ему присущий тип обращения с партнером, соответствующий ожиданиям, требованиям, предъявляемым ему конкретным индивидом, с которым он вступает в контакты.
- в случае официальных отношений редко приходится выбирать, кто, с кем и в какие по содержанию коммуникации, контакты должен вступать. Кто в университете ректор, декан, преподаватель, а кто - студент, чаще всего зависит не от моего выбора. А в неофициальных отношениях, пожалуй, решающую роль играет именно личностный выбор. Такой выбор осуществляется партнерами по общению в зависимости от присущей им потребности в общении и взаимодействии с вполне определенным по своим личностным качествам человеком.

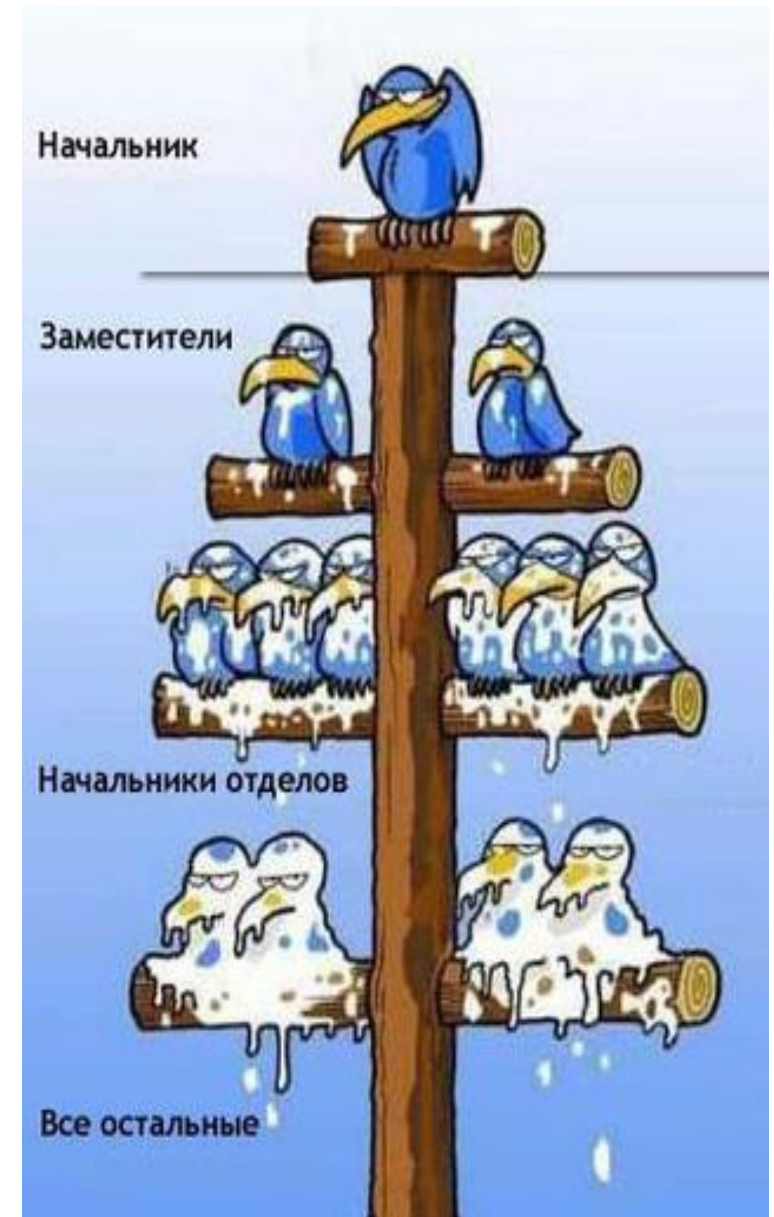
Типологии управленческих отношений

Социальные отношения в системе управления - это совокупность многообразных связей, возникающих между отдельными личностями, их группами, общностями, а также внутри последних в процессе выработки, принятия и осуществления управленческих решений.

Наиболее существенную роль в системе управления играют отношения зависимости, власти, господства и подчинения.

Власть – это способность или возможность одних индивидов управлять действиями других, даже вопреки интересам последних. Основа власти – набор ресурсов (силовых, нормативных, информационных, материальных, символических и др.) посредством которых достигается подчинение одной стороны другой.

Господство - отношение между управляющим и управляемым, при котором первый может навязывать свою волю путем обязывающих приказов. Господство не может быть лишь следствием обладания силой. Необходимо еще наличие определенных ценностей, убеждений, на которых зиждется послушание управляемых. Анализируя эту проблему, Вебер исходил из конструирования трех, в его понимании, "идеальных, чистых типов":



Типологии управленческих отношений

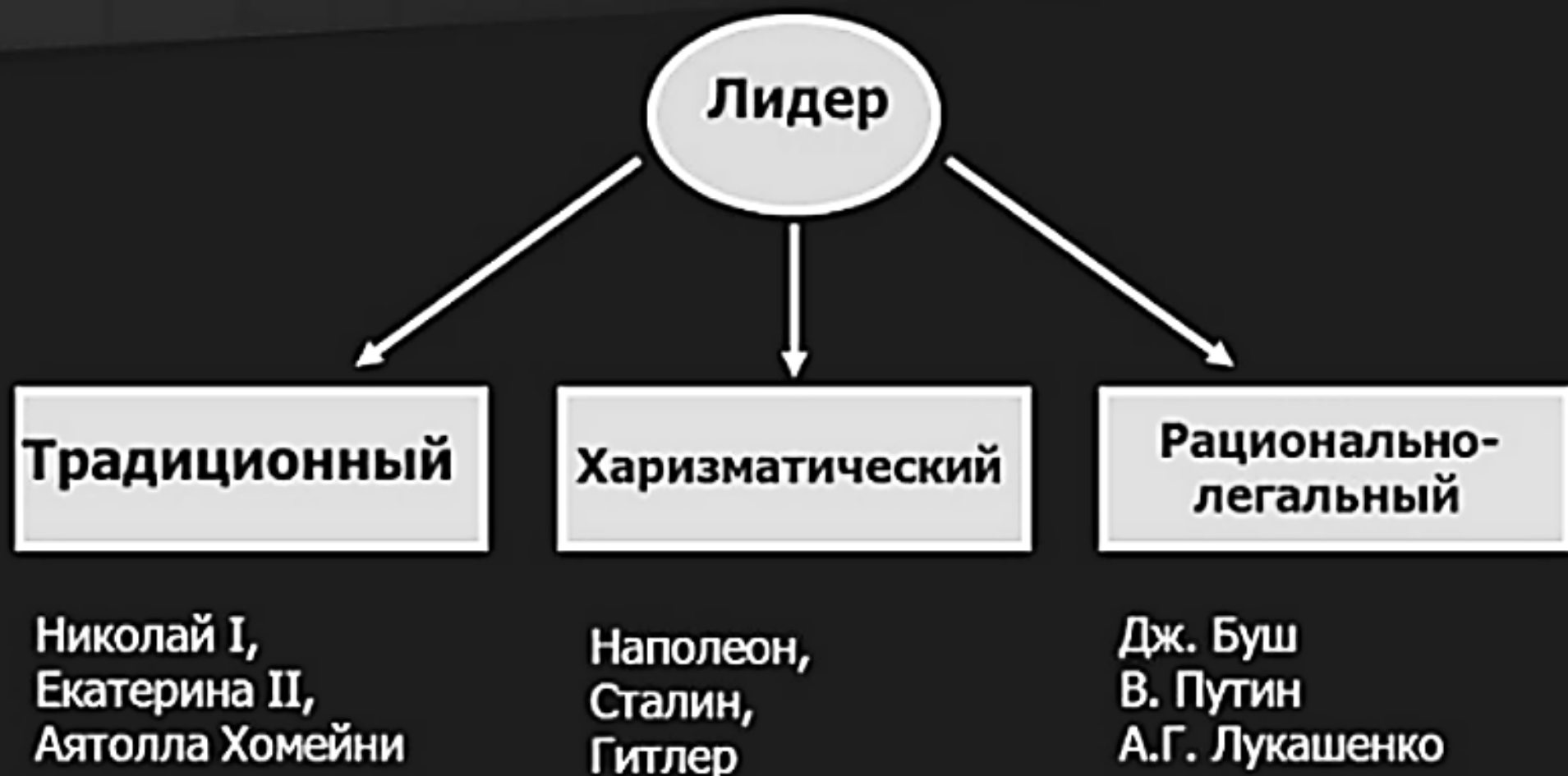
1) Традиционное – опирается на веру подданных в то, что власть является законной, поскольку она существовала всегда.

2) Харизматическое – зиждется на вере в необыкновенные, магические свойства правителя, а не на безличные права. Не следствие того, что так всегда было, а результат убеждения, что харизматический вождь вносит нечто новое. Например, революционный вождь, дальновидный государственный деятель, спасающий страну от кризиса, религиозный или квазирелигиозный пророк.

3) Легальное – все подчиняются установленным коллективно правовым нормам. Стоящие у власти – не самостоятельные правители, а вышестоящие исполнители определенных правом обязанностей в четко определенный период. Управляемые - свободные граждане, обязанные подчиняться праву, а не подданные, обязанные подчиняться правителю, который использует это право. Такая система, по мнению Вебера, является особенностью Запада и одной из двух основных причин наряду с религией, в силу которых Запад достиг такого высокого уровня развития.



Типология лидерства (Макс Вебер)



Типологии управленческих отношений

Социальная зависимость - это вид социальных отношений, когда один субъект не в состоянии совершить необходимое для него социальное действие, пока другой субъект не совершит ожидаемых от него действий, способствующих определенной деятельности первого субъекта. В таком случае действия второго субъекта будут выступать в качестве **доминирующих**, а первого – **зависимых**.

В повседневной жизни нередко встречаются ситуации, когда личность или социальная группа в отношении одной цели или ценности является зависимой от другого индивида или социальной группы, а в отношении другой цели или ценности - доминирующей. Например, футболисты какого-либо спортивного клуба зависят от руководства этого клуба и тренера в размере вознаграждения, распределения игроков на основных и запасных, в определении своих игровых амплуа (нападающий, защитник и т.п.), но и тренер, и руководство спортклуба зависят от футболистов, от их стремления сыграть интереснее, качественнее, эффективнее. Здесь четко прослеживаются **отношения взаимозависимости**.



Типологии управленческих отношений

В настоящее время исследователи выделяют шесть основных типов социальных отношений в системе управления:

- 1. Несимметричные служебные отношения** (самый распространенный тип взаимодействий между людьми в процессе управления). Эта особенность проявляется в том, что в процессе функционирования системы управления складывается односторонняя зависимость подчиненного от начальника. Наиболее существенным признаком служебных отношений является полномочие решать, что и как должен делать подчиненный в рабочее время, и определять задания, которые подчиненный должен выполнять.
- 2. Функциональные отношения.** Строятся таким образом, что функционально доминирующий субъект отношений не решает, что должен делать функционально зависимый субъект. Роль первого заключается скорее в совете, помощи, чем в выдаче распоряжений. В рамках функциональной связи не действуют распоряжения. Примером здесь могут служить отношения между директором учреждения и юрисконсультom или советником. Директор посылает проект какого-либо договора или распоряжения на заключение, юрисконсульт обязан высказать свое мнение, а директор - ознакомиться с ним. Но согласится директор с заключением или нет - зависит только от него самого.
- 3. Технические отношения.** В многоуровневых системах управления большое значение приобретает взаимозависимость в действиях и функциях членов коллектива. Каждый должен четко выполнять свои функции и добиваться столь же четкого выполнения другими сотрудниками их функций, иначе невозможно добиться всесторонне согласованной и эффективной деятельности.

Типологии управленческих отношений

В настоящее время исследователи выделяют шесть основных типов социальных отношений в системе управления:

4. **Информационные отношения** - это отношения, связанные с односторонними или взаимными процессами информирования обо всех состояниях объекта и об изменениях состояний, о которых информирующий знает, а информируемый должен знать, чтобы иметь возможность эффективно выполнять свои обязанности.

5. **Специализированные отношения** - вид отношений, связанный с разделением труда (распределением целей и действий по их достижению) в управлении многосторонней конфигурации деятельности данной системы - организации, фирмы, учреждения и т.п. Речь идет о связи управляющей подсистемы или ее отдельных звеньев со специализированными компонентами, звеньями, участками. Специализированные отношения могут принимать разную степень интенсивности. Некоторые участки, звенья управляемой подсистемы могут быть сильнее или слабее связаны с разделением труда как между собой, так и с управляющей подсистемой.

6. **Иерархические отношения** - это отношения между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступеньках управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему уровню управления.

Типологии управленческих отношений

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.

1. Бюрократические (от франц. бюро - канцелярия + греч. кратос - власть, буквально - господство канцелярии) отношения базируются на административной иерархии. За каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) и деперсонифицированный характер, ограничены отношениями чисто служебного свойства.

2. При патернализме (от лат. "падре" - отец) четко выражена иерархичность отношений, а права "хозяина", который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных требуется и ожидается лояльность по отношению к начальнику. "Хозяин" бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или возможные провалы - общая. "Хозяин" строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

Типологии управленческих отношений

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.

3. В случае фратернализма (от англ. фразер - брат) иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль "лидера", а не "начальника" или "хозяина". Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал - как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

4. В случае партнерства (от франц. партнер - участник совместной деятельности) иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены. Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия. За каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий, отношения между сотрудниками деперсонифицированы и переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом - самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Типичные ошибки в практике управления

1. Одной из наиболее распространенных в практике управления является **ошибка излишней снисходительности**, проявляющаяся в тенденции оценивать своих подчиненных выше реального уровня и качества их служебной деятельности, что, в конечном итоге, приводит к снижению их творческой активности и к самоуспокоенности, а это снижает эффективность деятельности организации.
2. Существует и противоположность - **ошибка излишней требовательности**, доходящая до уровня жесткости и выражающаяся в тенденции занижено оценивать всех и вся.
3. Нередко в практике управления проявляется **ошибка личной предрасположенности**, при которой руководитель в отношении к подчиненному больше полагается на личное пристрастие, чем на саму по себе работу этого подчиненного.
4. **Ошибка нимба** возникает тогда, когда в своем отношении к подчиненному начальник руководствуется в первую очередь общим впечатлением (хорошим или плохим), произведенным данным работником, а не результативностью его служебной деятельности.
5. **Ошибка по свежести впечатлений** выражается в стремлении руководителя оценивать подчиненного и его работу только по событиям последнего времени вместо того, чтобы анализировать и оценивать её результативность за более длительный период времени.

Любая из них может существенно ухудшить отношения руководителя с подчиненными, привести к возникновению противоречий и конфликтов, что может снизить эффективность деятельности данной организации, фирмы, предприятия; затруднить его продвижение к намеченной цели.

Наоборот, знание этих ошибок, учёт особенностей отношений, складывающихся между работниками, а также между ними и их руководителем (руководителями), существенно расширяет возможности совершенствования системы управления, повышает её эффективность.

Теории лидерства

Лидерство— это статус определенной личности в группе или в обществе, который характеризуется ее способностью оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия. Лидерство выступает как разновидность власти, своеобразный управленческий статус, позволяющий лидеру оказывать руководящее влияние на других людей и принимать решения, которым подчиняются члены группы или их большинство.

Теория черт, или теория лидерских качеств, является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. В результате были выделены четыре группы лидерских качеств: физиологические, психологические (или эмоциональные), умственные (или интеллектуальные) и личностные деловые.

Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую натуру». Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий. Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер — функция определенной ситуации.

Функции лидерства

Организационная — постановка целей, организация принятия решения, проработка путей реализации решения, воздействие на группу в целях координации. Распределение ролей, обязанностей и ответственности.

Информационная — сбор, переработка и хранение информации, своевременное оповещение группы об оперативных и перспективных задачах, учет потребностей и ролей.

Социализации — обеспечение процесса социализации (адаптации) индивида в группе и более широкой общности, воспитание, формирование моральных норм, привычек и т. д.

Типы лидеров по разным основаниям



Типы лидеров

