

**МДК.02.03. Менеджмент и управление персоналом  
в организациях общественного питания**

Вид занятия: лекция (4 часа)

Тема занятия: Техника, средства и модели руководства

Цели занятия:

- дидактическая - изучить технику, средства и модели руководства; управление посредством делегирования; управление по целям и системное управление; средства и модели руководства.
- заинтересовать студентов в изучении дисциплины в целях дальнейшего использования знаний и навыков в учебной и профессиональной деятельности; воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.
- воспитательная

**Тема 6.3 Техника, средства и модели руководства**

3. Средства руководства

4. Модели руководства

**Самостоятельная работа обучающихся**

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Подготовить сообщение на тему: «Гарцбургская модель руководства»

Выполненную работу прислать на эл. почту:

[larisalogvina@bk.ru](mailto:larisalogvina@bk.ru) или [https://vk.com.l\\_logvina](https://vk.com.l_logvina)

**Рекомендуемая литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательский Дом «Гардарики», 2021.-510 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., «Инфра - М», 2019.-297 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 2015.-380 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2018.-378 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2019.-704 с.

### 3. Средства руководства

Руководитель располагает целым рядом средств воздействия на подчиненных. Помимо традиционных средств, каковыми являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, поощрение и наказание, существуют и такие, как **информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика и порицание и др.**

#### **Информирование индивидуальная беседа и обсуждение**

Наиболее широко используемое многофункциональное средство руководства — **информирование**. Оно представляет собой передачу сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его

*заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.*

Информирование часто проходит в форме **индивидуальной беседы** — разговора с глазу на глаз — между руководителем и подчиненным, в ходе которого могут быть использованы различные средства воздействия. Когда в беседе участвует несколько сотрудников она приобретает характер **обсуждения** — коммуникации двух или больше сотрудников, например, для того, чтобы заслушать сообщение, проанализировать тот или иной процесс, обменяться информацией, составить мнение, подготовить или принять решение.

Беседы и обсуждения используются в процессе руководства особенно часто, поэтому при их проведении целесообразно знать **правила их организации**, предотвращающие возникновение напряжения между партнерами или ослабляющие его. Согласно Марру и Штитцелю, эти правила таковы:

1. При *подготовке* беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

- спокойное место для разговора;
- планирование беседы в рабочее время, а не во время перерыва;
- достаточное время для беседы; - своевременное уведомление сотрудника.

2. При *построении* беседы или обсуждения должны быть определены:

- последовательность узловых моментов разговора;
- начало разговора. Оно не должно отбивать у сотрудника желания продолжать беседу;
- завершение разговора. Оно должно быть по возможности оптимистичным и по крайней мере не оказывать демотивирующего влияния на трудовую деятельность работника.

3. При *проведении* беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

- проведение беседы в форме диалога, двусторонний характер беседы;
- готовность выслушать партнера; - готовность к совместному решению проблем; - понятный, однозначный язык; - открытость разговора; - спокойное ведение беседы; - деловой характер разговора.

В процессе руководства используются различные **виды индивидуальных бесед и обсуждений**:

- **товарищеская** (между сотрудниками, коллегами, в том числе руководителем, не использующим своего формального

статуса) *беседа*. Она способствует лучшему информированию консультированию, критике сотрудников, рассмотрению особой проблемы. Такая беседа может состояться по инициативе сотрудника или на основе его жалобы. В этом случае руководитель выступает в роли равноправного партнера;

- *служебная беседа*, предполагающая разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. Ее основные задачи — информировать сотрудника о принятом решении, сообщить ему некоторых сведений, а также получить справки, выразить признание, высказать критические замечания или порицание. Во время такой беседы руководитель пользуется служебным авторитетом, а не авторитетом партнера по разговору;

- *аттестационное собеседование*. Оно проводится после оценки персонала и позволяет руководителю высказать свою оценку, а сотруднику выразить свое отношение к такой оценке а также узнать возможности своего профессионального роста.

### **Конференция переговоры и жалоба**

Еще большее, по сравнению с беседой и обсуждением, количество участников, прежде всего из числа руководителей и специалистов, предполагает *конференция* — деловая встреча, на которой многие участники обмениваются информацией, необходимой для реализации определенных целей. Обычно конференции проводятся в крупных организациях.

Для достижения согласия между сотрудниками, в том числе и руководителями, преследующими как общие, так и конфликтные; цели, используются *переговоры*, означающие попытку многих участников достичь заранее определенных целей.

Руководители и подчиненные имеют возможность вмешиваться в процесс руководства с помощью жалоб. Руководители делают это, обращаясь к вышестоящему начальству или в арбитражные органы, подчиненные — обращаясь к руководству. *Жалоба является немаловажным каналом обратных связей; ее цель — устранить неблагоприятное состояние с помощью инициирования соответствующих действий руководства*. Сотрудники имеют право на жалобу как способ выражения своего мнения и воли. Это право работник может использовать в тех случаях, когда его лично оскорбляют руководитель или другие сотрудники; когда кто-либо вмешивается в его компетенции, а также когда он считает, что с ним поступили несправедливо. Жалобу следует рассматривать не как личные нападки, а как средство улучшения морального климата и укрепления порядка в организации.

### **Признание и похвала Критика, порицание и участие**

Весьма эффективными и приятными для сотрудников средствами руководства являются **признание и похвала**. Они служат повышению мотивации сотрудников. *Признание — более слабая, чем*

*похвала, форма выражения одобрения*. Его широкое использование помогает преодолению отчуждения между руководителем и подчиненными, способствует улучшению эмоциональных связей между ними. Не следует воздерживаться от выражения признания хорошо работающему сотруднику или группе и в том случае, если оно исходит от вышестоящего руководства. Особенно чувствительны к выражению признания работники, занятые однообразным монотонным трудом.

*Похвала используется в случае высоких трудовых достижений*. Она относится лишь к проделанной работе, а не к личности сотрудника. Признание и похвала должны быть своевременными и высказываться в соответствующем месте и надлежащим способом. Преувеличение и чрезмерно частое использование этих средств руководства могут привести к прямо противоположному результату и причинить вред.

Устранение различного рода недостатков невозможно без использования таких средств руководства, как **критика и порицание**. К ним уместно прибегать при

низких трудовых показателях и разного рода нарушениях порядка, существующего в организации. Для эффективного воздействия *критика должна быть конкретной, конструктивной и относиться к делу, к реальным результатам*. Используя критику, необходимо точно знать недостатки работы критикуемого. Согласно исследованиям, различные формы критики неодинаково влияют на трудовые достижения (см. табл. 5)

#### **4. Модели руководства**

Наиболее полно рационализация управления персоналом организации, основанная на научных началах, осуществляется с помощью внедрения **оптимальной модели руководства**. *Она представляет собой системное единство стилей, техники и средств руководства*. Известны разнообразные модели руководства, однако большинство из них либо представляют собой всего лишь теоретические конструкции, либо не имеют сколько-нибудь значительного практического применения.

##### **Замысел и основные принципы гарцбургской модели**

В Европе, и особенно в ФРГ, наиболее широко распространена гарцбургская модель руководства. Она была разработана Р. Хёном в 50-х годах в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками»<sup>129</sup>. Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. *Гарцбургская модель руководства призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям*. По замыслам Хёна, с ее помощью можно из сотрудников как простых исполнителей приказов сформировать мыслящие и действующие по-предпринимательски личности.

Согласно гарцбургской модели руководства, каждому сотруднику необходимо дать конкретные задания и предоставить свою область деятельности. Задачи и компетенции целесообразно передавать на тот иерархический уровень организации, к которому они по своей сути принадлежат. Эта модель включает важные элементы менеджмента посредством делегирования, рамочного управления и управления по целям, хотя нередко ее характеризуют как вариант менеджмента посредством делегирования. Существенное отличие управления по целям от гарцбургской модели состоит в том, что оно акцентирует особое внимание на процессе целеобразования, и прежде всего на участии сотрудников не только в процессе распределения уже установленных руководством заданий, но и в их совместном с руководителем определении.

*Гарцбургская модель базируется на следующих принципах.*

1. производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и на которых они реализуются;
2. производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;
3. вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности (участок работы), в рамках

которого он может самостоятельно принимать решения (это элемент рамочного управления);

4. ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства. Ее часть должна делегироваться на места, в подразделения, которые занимаются данной проблемой;

5. распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень лишь тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

6. принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Гарцбургская модель предполагает ясную, иерархически расчлененную *структуру руководства*. Начальники должны быть готовы к делегированию своих функций, сотрудники — к взятию на себя ответственности, которая делится между обоими этими субъектами деятельности. Соответственно данному делению следует различать *ответственность за действия*, которая передается сотрудникам, и *руководящую, общую ответственность*, которая ложится на руководителя. Но при этом у последнего сохраняются такие *инструменты руководства*, как общий надзор за деятельностью, а также контроль за ее результатами. Сотрудники же обязаны обращаться к руководителю, особенно в случае отклонения достигнутых результатов от поставленных целей (это свойственно рамочной технике руководства).

### **Компоненты гарцбургской модели**

Гарцбургская модель включает в себя следующие элементы<sup>130</sup>: **1. Точное, независимое от конкретных людей описание рабочих мест**, которое

отражает в форме специальных формуляров все существенные черты рабочего места. Обычно такое описание содержит характеристику рабочих мест, порядок их взаимосвязи, их задачи, цели, компетенции, ответственность, представительство, требования и составляется руководством предприятия. Самостоятельные действия сотрудников возможны только в рамках областей, выделенных на основе этих описаний.

**2. Инструкция (указания) по руководству.** Она содержит обязательные и для руководителя, и для подчиненных принципы их взаимоотношений. В этой инструкции в письменной форме фиксируются правила и принципы, определяющие права и обязанности работников. Согласно Р. Баумгартену<sup>131</sup>, инструкция по руководству содержит в себе прежде всего критерии, по которым оценивается успех руководства, а также принципы делегирования: определение задач, компетенций и ответственности, разграничение и конкретизация руководящей (общей) и оперативной (за деятельность) ответственности, указание исключительных случаев вмешательства в область делегированных заданий и полномочий.

**3. Ограничение ответственности руководителя.** Он несет ответственность не за любые ошибки своих сотрудников, а лишь за те которые были обусловлены следующими причинами, связанными именно с его управленческой деятельностью:

- неясным делегированием; - нечеткими инструкциями;
- неудовлетворительным отбором сотрудников (их несоответствием характеру делегируемых им задач); - неудовлетворительной информацией; - неправильным контролем.

**4. Обязанности руководителя.** К ним прежде всего относятся:

- забота о квалификации сотрудников;
- деловая похвала и критика;
- содействие повышению образования и квалификации сотрудников;
- создание условий трудовой деятельности, адекватных ее характеру;
- оценка труда сотрудников;
- представление сотрудников в высших инстанциях.

**5. Обязанности сотрудников**, среди которых можно назвать, например, такие:

- самостоятельность действий в нормальных случаях;
- обращение за советом к руководителю в необычных случаях.

6. **Принципы распространения информации** по горизонтали и вертикали.

7. **Принципы контроля:** вид (контроль текущий или конечный исполнительский или по результатам), масштабы, порядок осуществления.

8. **Принципы групповой деятельности:** подключение сотрудников, масштабы и формы участия в определении целей, мероприятий, решении отдельных проблем.

9. **Правила делегирования (замещения) компетенций и ответственности:** информационные права и обязанности; разграничение компетенций и ответственности.

### **Достоинства и недостатки гарцбургской модели**

Главным достоинством гарцбургской модели руководства является то, что:

- описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника;
- инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом;
- поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

**Недостатки** этой модели состоят прежде всего в том, что она:

- тяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление, не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений;
- страдает формализмом и бюрократизмом (она содержит 3150 организационных правил);
- достаточно статична, ее трудно приспособить к сложной изменяющейся окружающей среде;
- допускает очень небольшую дифференциацию в зависимости от различных предприятий и ситуаций;
- описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т.е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью поведения руководителя.

### **Общая схема гарцбургской модели**

Используя разработки И.Р. Форгусона, гарцбургскую модель можно изобразить схемой (см. схему 2) Гарцбургская модель не является единственной. Наряду с ней в ФРГ достаточно известна модель «Рост — развитие — прибыль». Она включает в себя *три подсистемы*, а именно:

1. *систему руководства*, которая в свою очередь состоит из ряда элементов и задача которой заключается в руководстве персоналом;

2. *систему реализации целей* (Leitungssystem). Она также состоит из нескольких элементов, и цель ее — определение рубежей которые должны быть достигнуты организацией (предприятием) в различных областях;

3. *менеджмент*, который использует определенные техники руководства.

Достаточно известны и другие модели, например, модель выступающая синтезом гарцбургской модели и управления по целям, — так называемая «SIB-модель». В силу своей сложности различные модели требуют специального описания.

Если модели, средства, техника и стили руководства характеризуют структуру, способы реализации управленческого процесса, то его главная задача и содержание состоят в формировании организационной мотивации сотрудников.

**Схема 2 Гарцбургская модель управления персоналом организации**



### Вопросы для закрепления материала

1. Что понимается под техникой руководства?
2. Назовите и объясните компоненты, определяющие средства руководства?
3. Что означает делегирование?
4. Основные составляющие системного управления.
5. В чем заключается управление по целям?