

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.
- воспитательная
 - 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.

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 или 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 Марр 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 неблагополучное 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 **kritika 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»¹²⁹. 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 элементы¹³⁰: **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. Баумгартену¹³¹, 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?