

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

КОНСУЛЬТАЦИЯ

Тема: «Гарцбургская модель управления»

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



Преподаватель

Логвина Л. А.

Вопросы прислать на эл. почту:

larisalogvina@bk.ru или https://vk.com.l_logvina