

ТЕМА 14. СИСТЕМА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ

- 1. История развития практики менеджмента*
- 2. Принципы и методы управления*
- 3. Менеджер, его функции*
- 4. Психология взаимоотношений*
- 5. Руководство и лидерство*
- 6. Стиль руководства*



1. История развития практики менеджмента

Практика менеджмента насчитывает уже многие тысячелетия. Любое древнее государство предполагало стройную систему управления.

Менеджмент как самостоятельная наука и сфера деятельности возник в начале XX века.

В конце XIX – начале XX в. наиболее распространенной моделью управления была автократическая модель: управление основывалось на власти хозяина или менеджера, авторитете руководителя.

В середине XX в. стала господствовать экономическая система, базирующаяся на экономическом принуждении, на материальном поощрении, на мотивации.

Эволюция от автократической модели к экономической проходила в первую очередь в фирмах, характеризующихся высокими результатами деятельности.

К середине 60-х годов в практике менеджмента развитых стран сложилась ситуация, при которой ни автократическая, ни экономическая модели управления не могли привести организацию к успеху.

В обстановке конкурентной борьбы утвердилась новая модель управления. Основными характеристиками этой модели являются сочетание экономических и моральных стимулов, коллективизм и приверженность своей работе, собственному коллективу и организации в целом.

2. Принципы и методы управления

Принципы управления, сформулированные на рубеже XX и XXI вв.

1. Лояльность к работникам
2. Ответственность – как обязательное условие успешного менеджмента
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей персонала. Постоянное обучение всех, везде и всегда
5. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
6. Методы работы с людьми, обеспечивающие удовлетворенность работой. Переход от авторитарного стиля руководства к лидерству
7. Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласования и целостности
8. Умение контактировать с работниками как с партнерами
9. Этика бизнеса
10. Честность и доверие к людям
11. Использование в работе фундаментальных основ менеджмента
12. Видение организации, то есть четкое представление о том, какой она должна быть
13. Качество личной работы, постоянное самосовершенствование

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения цели. Методы представляют из себя систему правил, приемов и подходов менеджмента.



Методы делятся на организационно-распорядительские (административные), экономические и социально-психологические. Первая группа методов делится на:

а) организационные, б) административные методы – методы распорядительные, обеспечивающие четкость, порядок и дисциплинированность работы в организации. Административные методы часто носят директивный характер, т.е. обязательный для исполнения.

Экономические методы управления можно разделить на две группы: а) методы управления предприятием – они выступают в таких формах, как: планирование, анализ, ценообразование, финансирование; б) методы управления персоналом: хозрасчет, заработная плата, система премий, система бонусов.

Социально-психологические методы управления – совокупность специфических способов воздействия на поведение работников, социальные процессы, протекающие в коллективе.

Реализация принципов и методов управления в современных условиях предъявляет высокие требования к личности менеджера.

3. Менеджер, его функции

Менеджер – это наемный управленческий работник, руководитель. Как правило, менеджерами называют руководителей низового и среднего уровней управления на предприятии или руководителей функционального плана – менеджер по маркетингу, сбыту, персоналу. Самые крупные менеджеры – топ-менеджеры.

Менеджеры вырабатывают стратегию развития предприятия, направляют его деятельность с учетом рыночных требований, выполняют самые разнообразные управленческие и функциональные обязанности.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Планирование

Организация

Руководство

Контроль

При распределении основных функций необходимо придерживаться определенного порядка, учитывать уровни менеджмента

Высший уровень
менеджмента

=

максимально исполняет функции
планирования организации

Средний уровень
менеджмента

=

максимально исполняет функции контроля,
хотя при этом максимально эффективно они
исполняют и все остальные функции

Низший уровень
менеджмента

=

исполняет функции руководства, а остальные
функции исполняются слабо

Искусство строить взаимоотношения с деловыми партнерами, сотрудниками – важная составная часть многогранной деятельности менеджера. Одно из ведущих мест здесь принадлежит способности влиять на людей. Немаловажную роль имеет внешний вид, одежда, осанка, а также поведение. Этичность – главное качество менеджера.





Менеджеру в общении с людьми рекомендуется: больше опираться на самостоятельных людей; чаще просить, чем приказывать; благодарить, но не взыскивать; не преследовать за критику; уметь терпеливо слушать.

К требованиям, предъявляемым к менеджерам в отношениях с работниками, относится способность выбрать среди подчиненных, оценить их, регулировать отношения между ними.

4. Психология взаимоотношений

Психология взаимоотношений выражает эмоциональное состояние в трудовых коллективах и взаимоотношения между работниками. Взаимоотношения в коллективе больше всего влияют на психологический климат в коллективе. Взаимоотношения формируются на основе личных отношений, общих ценностей и интересов. Основную роль в регулировании взаимоотношений в сфере управления играют нормы общественного поведения, нормы морали, общественное мнение. Создание дружеской обстановки в системе взаимоотношений в коллективе зависит в основном от стиля работы менеджера.

Взаимоотношения руководителя с подчиненными являются разновидностью социальных отношений.



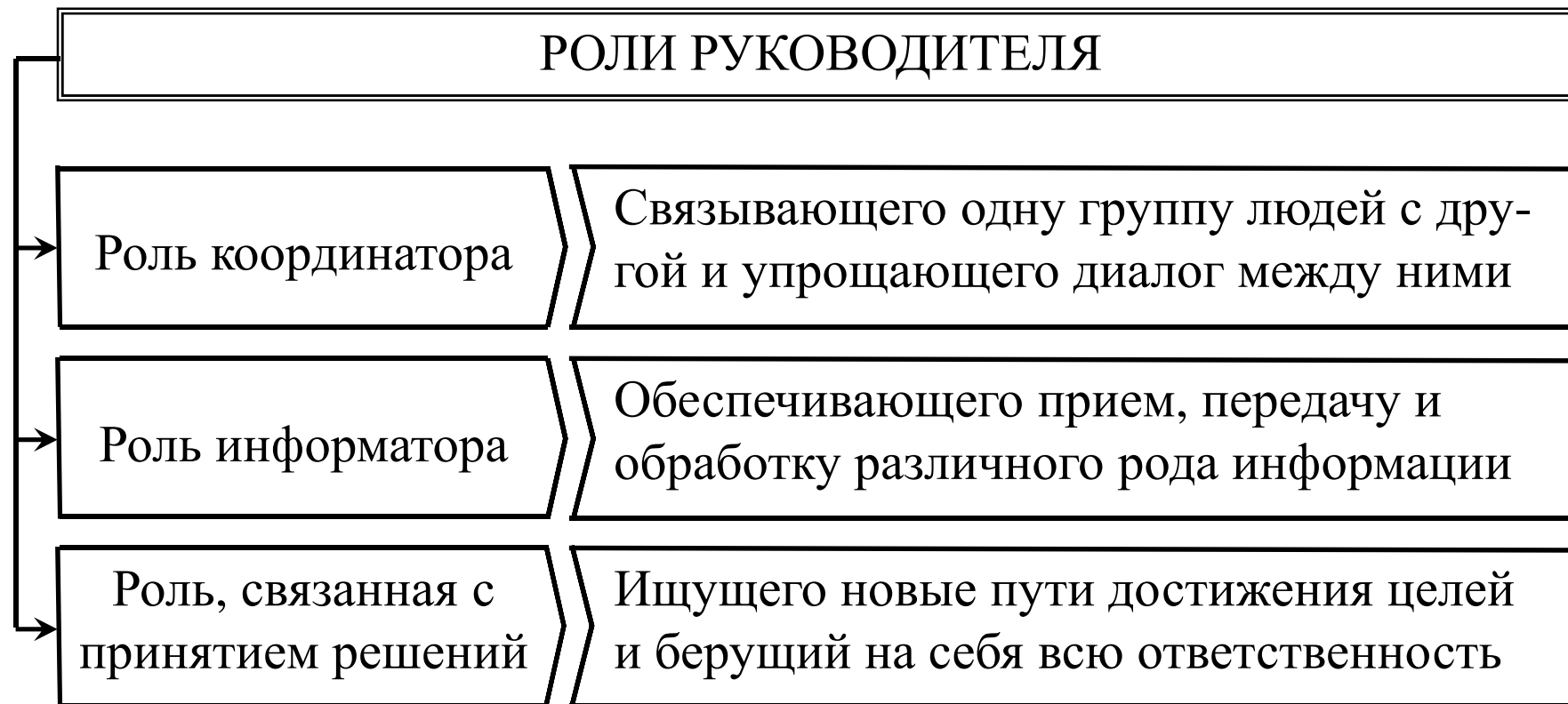
Значение системы взаимоотношений зависит от цивилизованного решения конфликтов, возможных при приеме на работу между работодателем и принимаемым на работу.

5. Руководство и лидерство

В современном менеджменте различают два основных вида управленческого воздействия на работников: руководство и лидерство.

Руководство означает подчинение одного лица другому, исходя из должностных полномочий руководителя. Лидерство означает взаимодействие между менеджером и подчиненным на основе признания авторитета руководителя.

В процессе общения руководитель должен выполнять три основные роли.



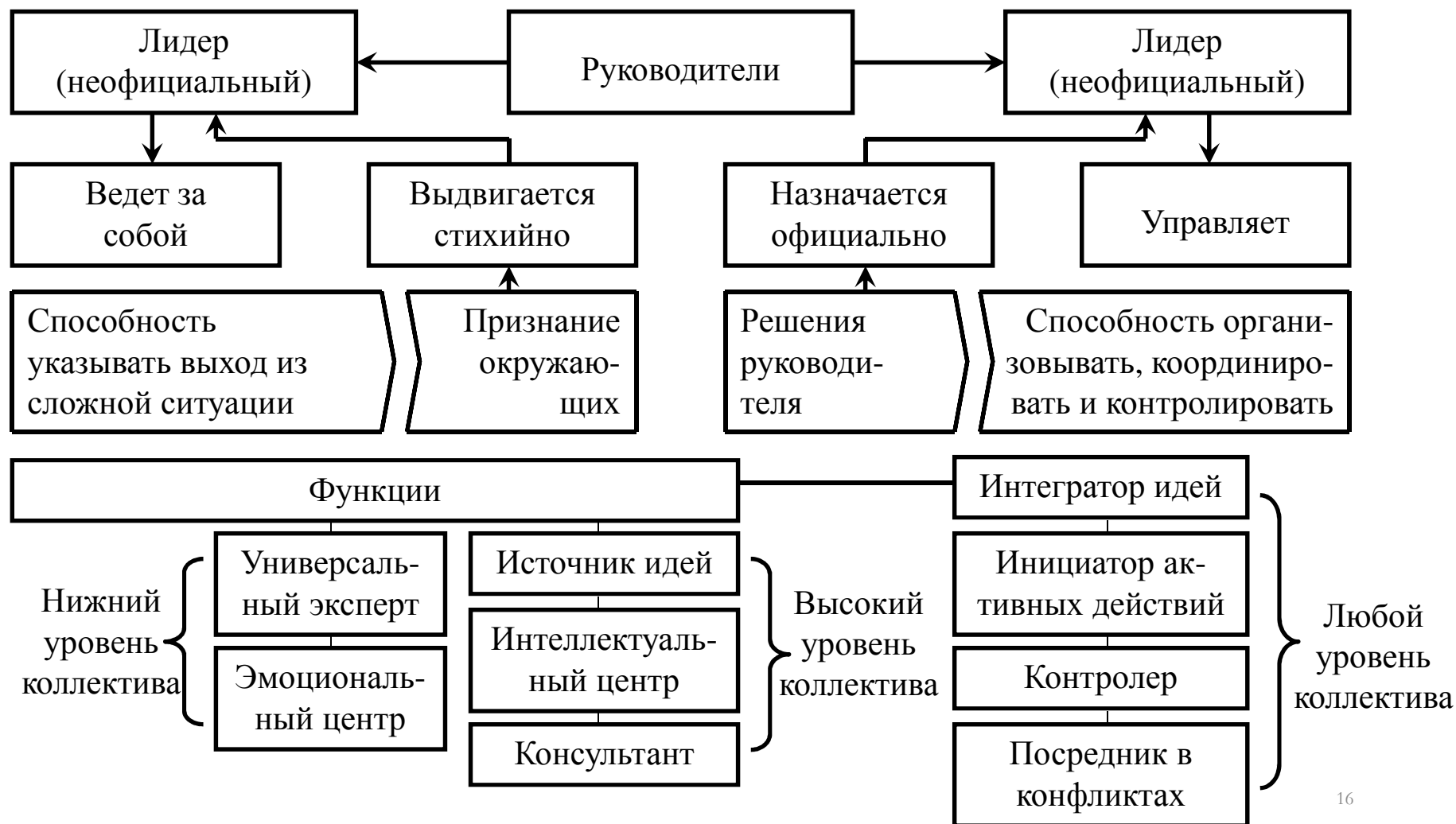
Таким образом, на взаимоотношения между работниками оказывает большое влияние деятельность их руководителей и качество управленческих решений.

Целевая ориентация руководителей представлена на схеме.



В трудовых коллективах помимо руководителя на взаимоотношения между работниками влияет лидер. Лидер – это человек, оказывающий ведущее влияние на группу или организацию в системе неформальных отношений.

Лидер и его функции представлены ниже на схеме.

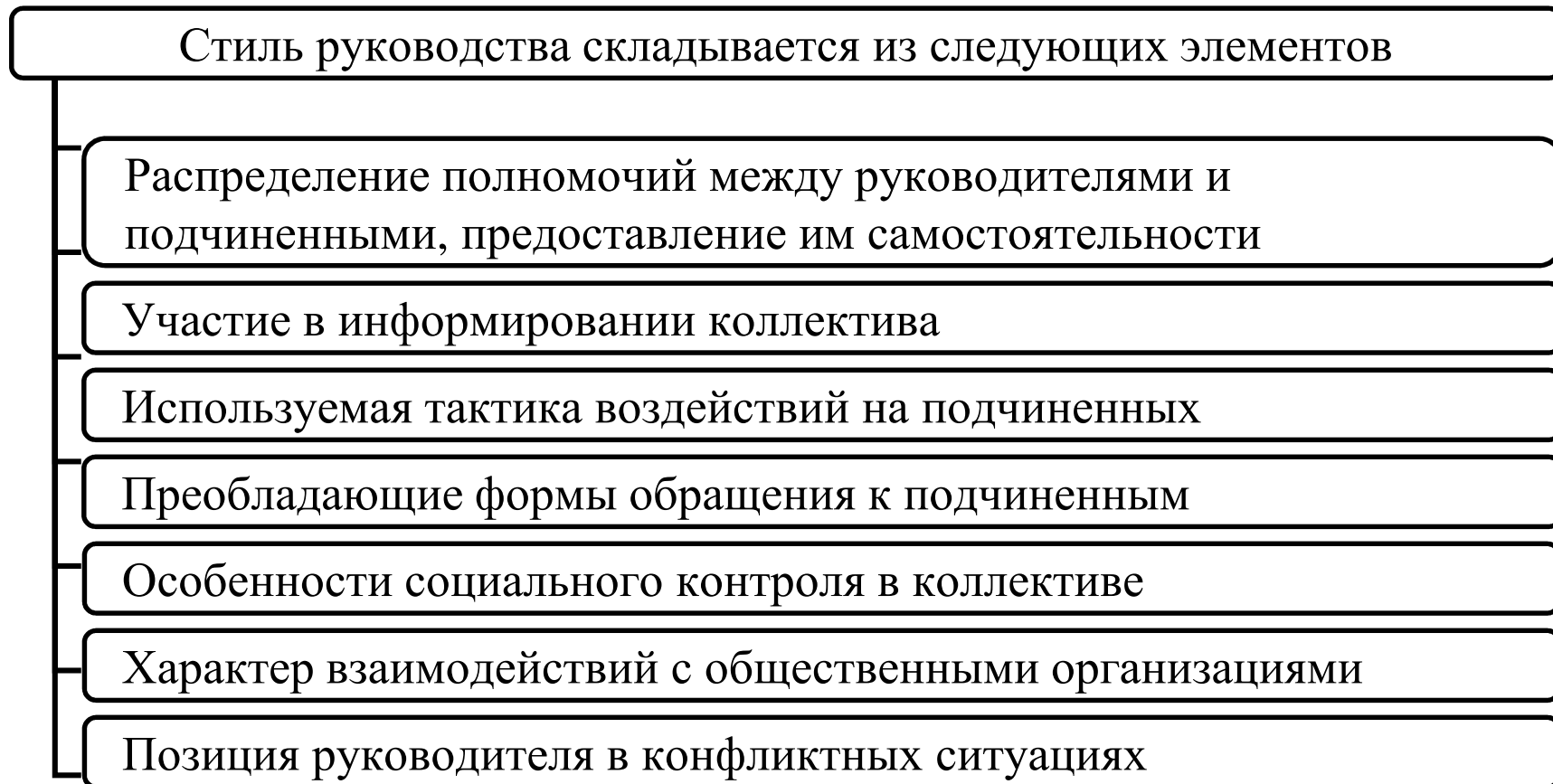


Лидерство – это процесс стихийного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива.

Лидерство – один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда отдельный член группы объединяет, направляет действия всей группы. Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остается без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности.

6. *Стиль руководства*

Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за их реализацией формируют стиль руководства коллективами.



В зависимости от сочетания этих элементов различают три типа стилей руководства: авторитарный; демократический; либеральный.

Более подробно характеристика стилей руководства и их особенности показаны в таблице.

Характеристика стилей руководства

<i>Объект сравнения</i>	<i>Авторитарный стиль</i>	<i>Демократический стиль</i>	<i>Либеральный стиль</i>
Способ принятия решений	Единолично	Совместно с подчиненными	Подчиненными при консультации руководителя
Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
Ответственность	Полностью, у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации

Продолжение таблицы

<i>Объект сравнения</i>	<i>Авторитарный стиль</i>	<i>Демократический стиль</i>	<i>Либеральный стиль</i>
Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
Отношения руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличное
Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
Отношения руководителя к дисциплине	Жесткое формальное	Разумное	Мягкое нетребовательное
Отношение руководителя к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации