



Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова

Проверка изученного материала

1. Кто такой менеджер?

это руководитель, который работает на конкретный экономический результат: получение прибыли и достижение эффективности производства.

2. Что вы понимаете под менеджментом?

менеджмент – это система управления предприятием в условиях рынка, а также совокупность принципов, методов, средств и форм управления производственным предприятием с целью повышения его эффективности и прибыльности.

3. Что понимают под методами управления?

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

4. По каким признакам классифицируют методы управления?

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

5. Что понимают под управленческим решением ?

это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления

6. Назовите три стадии процесса управленческого решения?

1. подготовка решения; 2. принятие решения; 3. реализация решения

7. На чем должны основываться принимаемые решения?

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

8. Какие методы принятия решений вы знаете?

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Тема: Стили управления

1. Понятие стиля управления
2. Выбор стиля управления



4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.1. Понятие стиля менеджера

Стиль менеджера – это совокупность своеобразных методов, форм и приёмов практической деятельности менеджера по отношению к подчинённым с целью осуществления управленческого воздействия.

Стиль менеджмента оказывает влияние:

- на эффективность деятельности организации
- на качество трудовой жизни
- на поведение подчинённых
- на жизнеспособность организации
- на качество персонала

Стиль менеджера – это своего рода его управленческий почерк. В стиле соединяются профессионализм и личность менеджера

4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.2. Факторы формирования стиля менеджера

1. Личность
менеджера

2. Квалификация
подчинённых

3. Квалификация
менеджера

4. Отношение
персонала
к целям управления

5. Формальные
отношения

6. Неформальные
отношения

Для руководителя с данным стилем характерно:

- делается ставка на администрирование и ограничение контактов с подчинёнными;
- единоличное принятие (отмена) решения, не предоставление возможности подчинённым проявлять инициативу, категоричность, резкость в общении с людьми;
- приказ, распоряжение, наставления – основные способы доведения решения до исполнителя;
- все новое воспринимается им с осторожностью, в работе практически пользуется одними и теми же методами;
- при первом благоприятном случае избавляется от сильных работников и талантливых людей;

При выборе стиля руководства должны учитываться следующие факторы:

- ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в рыночных условиях оправдан авторитарный стиль;
- задача (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем демократический (коллегиальный) стиль;
- группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностным характеристикам). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический стиль, а в творческих коллективах возможен даже либеральный.

Поведенческий подход

- * Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения.
- * Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Ситуационный подход

- * Аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации.
- * Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

* Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.) Она выделяет три стиля лидерства:

* авторитарный стиль

* демократический стиль

* либеральный стиль



4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

В традиционных классификациях выделяют три вида стиля менеджмента:

1. Авторитарный

Характеризуется использованием в качестве средств воздействия потребностей и интересов низкого уровня, высокой концентрации власти в руках менеджера, формальным отношением к человеку, повышенным контролем деятельности

2. Демократический

Определяется пониманием того, что если человек знает, во имя чего он трудится, участвует в формировании и реализации целей, имеет возможность проявлять инициативу, пользуется доверием менеджера и свободен от мелочного контроля, то труд его будет много производительней

3. Либеральный

Характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений. В этом случае решения принимаются группой самостоятельно

4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

Сравнительная таблица стилей менеджмента

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решений	Единоначалие	Совместно с подчинённым	Подчиненными на основе указаний руководителя
2. Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
3. Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчинённых
4. Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет чёткой ориентации
5. Инициатива	Допускается слс	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей

4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

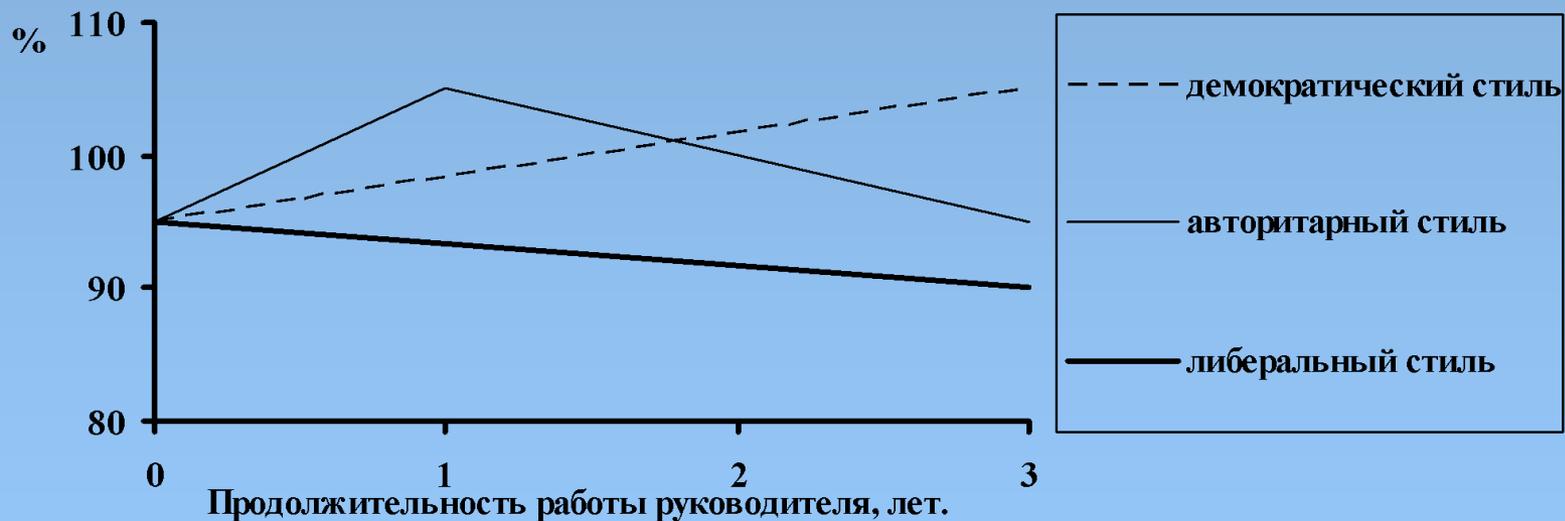
Сравнительная таблица стилей менеджмента (продолжение)

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
6. Отношения руководителя к знаниям	Считает, что всё знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
7. Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
8. Отношение руководителя к дисциплине	Жёсткое формальное	Разумное	Мягкое, не требовательное
9. Отношение к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет чёткой ориентации

4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

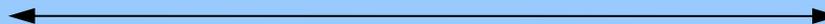
Сравнение эффективности различных стилей управления



Стили руководства (по Р. Лайкерту)

Сосредоточен на работе

Сосредоточен на человеке



4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

Сравнительная таблица стилей руководства (по Р. Лайкерту)

№	Стиль руководства	Характеристика стиля
1.	<i>Эксплуататорско-авторитарный</i>	Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения.
2.	<i>Благосклонно-авторитарный</i>	Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.
3.	<i>Консультативно-демократический</i>	Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений.
4.	<i>Основанный на участии</i>	Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным.



АВТОРИТАРНЫЙ



ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ



ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

Директивный стиль (авторитарный)



Авторитарный стиль

- * может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач.
- * Этот стиль вполне оправдано применяется в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- * ◆ высокой ответственности
- * ◆ строго самоконтроля
- * ◆ широкого предвидения
- * ◆ развитой способности принятия решений
- * ◆ хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

Сильные стороны авторитарного стиля

- * делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление
- * позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах.

Недостатки авторитарного стиля

- * ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных
- * опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя

Демократический стиль



Демократический стиль

При этом стиле руководства произведенная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных.

- * Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания.
- * Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Требования предъявляемые к руководителю при демократическом стиле

- * ◆ открытость
- * ◆ доверие к сотрудникам
- * ◆ отказ от личных привилегий
- * ◆ способность и желание делегировать полномочия
- * ◆ невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль через официальные инстанции
- * ◆ контроль по результатам
- * ◆ обоснование перед сотрудниками фактов единоличного принятия решений.

Преимущества демократического стиля

- * принятие квалифицированных решениях
- * высокая мотивация сотрудников
- * разгрузка руководителя
- * участие сотрудников в принятии решений
- * способствует развитию сотрудников

Недостатки демократического стиля

- * замедляет процесс принятия решений

Либеральный стиль

НЕ МЯГКИЙ, А
ЛИБЕРАЛЬНЫЙ



Либеральный стиль

- * характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации
- *
* Этот стиль управления опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всего персонала, хотя управлять таким коллективом - задача не из легких.

- * Руководитель–либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления деятельности, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей.

Попустительский стиль управления

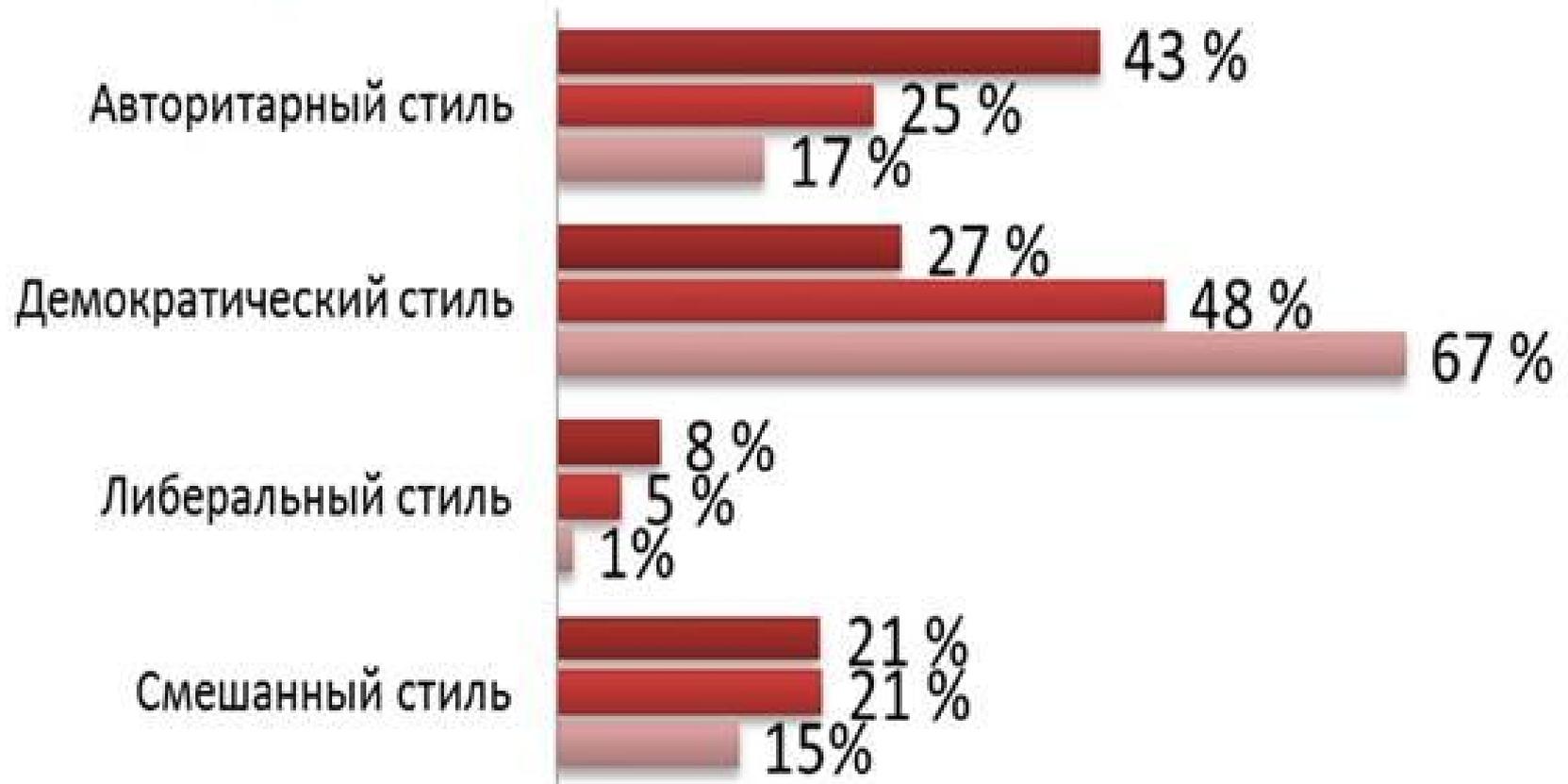
- * При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
- * Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль

- * характерен для руководителей, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.
- * Такие руководители добиваются средних результатов по всем направлениям.

Стиль руководства

- Реального начальника: взгляд подчиненного
- Реального начальника: мнение самого босса о себе
- Идеального начальника



4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА (по Р. Блейку и Дж. Моутону)

высокая
степень

↑
Внимание к людям

1.9

2. СОЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

Особое внимание к
нуждам людей, дружная
атмосфера в коллективе,
размеренный темп работы.

9.9

5. КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО

Выполнение работы обеспечивается
совместными усилиями всего коллектива,
развита система поощрения, высока
производительность труда.

5.5

4. ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Успех производства обеспечивается
эффективным сочетанием заботы о
людях и производстве

1.1

1. ПРИМИТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Минимум усилий прилагается
для налаживания эффективного
производства и заботы о людях

9.1

3. АВТОРИТАРНОЕ РУКОВОДСТВО

Эффективность производства является
результатом жесткого управления и
ущемления прав рабочих

низкая степень

←
Внимание к производству

высокая степень

Стиль управления

Японский стиль управления основан на *принятии групповых решений*.

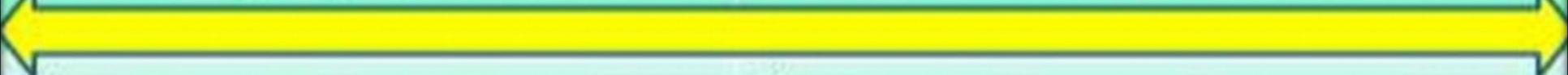
- Участие среднего звена управления в выработке решений;
- Соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
- Отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника;
- Пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни.

Ситуационное руководство

- — это метод управления персоналом, при котором руководитель подбирает стиль управления в зависимости от ситуации. Под «ситуацией» в данном случае стоит понимать соотношения поставленной задачи и уровень компетентности и мотивации сотрудника который будет её выполнять.

Директивное поведение - ориентированное на постановку задачи

Поддерживающее поведение - ориентированное на поддержание взаимоотношений



- Дать инструкции, распоряжения (кому сделать, что сделать, когда, где и как?)
 - Определить роли людей, степень их ответственности, должности.
 - Планировать, организовывать, управлять работами.
 - Определять рабочие режимы, процедуры.
 - Решать проблемы, принимать решения.
- КТО,
ЧТО,
ГДЕ,
КОГДА,

- Выслушивать, помогать, советовать, оказывать поддержку при решении проблем.
 - Пытаться понять коллегу, его чувства, методы его работы, проблемы и т.д.
 - Выражать свои чувства, вести переговоры.
 - Вовлекать людей в работу, заключать «сделки», делегировать полномочия, выражать доверие.
- СЛУШАЕТ,
ОБОДРЯЕТ,
ВЫРАЖАЕТ ПОДДЕРЖКУ сотруднику

По теории ситуативного лидерства существует 4 стиля руководства:

- Директивный – управление происходит путём постановки четких приказов с высоким уровнем контроля со стороны руководителя.
- Наставнический – управленец ориентируется не только на задачу, но и на людей. В данном случае руководитель объясняет решения, продаёт идею, выслушивает мнение подчиненного. При этом контроль и постановка задач производятся постоянно.
- Поддерживающий – руководитель больше нацелен на людей чем на задачу. Управленец старается всячески помогать подчиненному, при этом почти нет промежуточного контроля.
- Делегирующий – в данном случае подчиненному делегируются полномочия, права и ответственность за выполнение задачи. Руководитель не вмешивается в рабочий процесс, полностью полагаясь на подчиненного.

Уровни готовности сотрудников

	Высокая квалификация	Низкая квалификация
Высокая мотивация	Делегирующий <i>«делай сам, а я потом проверю»</i>	Инструктирующий <i>«делай – раз, делай - два»</i>
Низкая мотивация	Поддерживающий <i>«давай думать вместе, у тебя все получится»</i>	Развивающий <i>«давай я тебе объясню, как это здорово, и ты сам захочешь это сделать»</i>

Решетка Блейка-Моутона

- — концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т. е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

- **1.1. - страх перед бедностью (примитивное руководство).**
- Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

● 1.9. - дом отдыха (социальное руководство).

- Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текущая кадровая текучесть на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

- **5.5. - организация (производственно-социальное управление).**
- Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

- **9.9. - команда.**

- Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5; 5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Что такое «почерк» менеджера?

1. Стиль менеджера

Стиль = проф-зм + личность

2. Факторы форм-ия стиля

3. Классификация стилей

К. Левин

- авторитарный
- демократический
- попустительский

Р. Лайкерт

- 4 стиля рук-ва

Р. Блейк и Дж. Моутон

- управленческая решетка

Невозможно выделить универсальный стиль!

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

