

# **Тема 6. Система методов управления. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ.**

Преподаватель: Поповцева Галина Николаевна

# Методы управления. Сущность, назначение, классификация.

В процессе управления субъект управления воздействует на управляемый объект для достижения определенных целей. При этом вид и характер воздействия для достижения одной и той же цели может быть различным.

**Например:** если перед предприятием торговли поставлена задача увеличения объема товарооборота, то её решение может быть обеспечено разными способами:

- -путем внедрения прогрессивных форм обслуживания;
- -оказание дополнительных услуг;
- -расширение ассортимента и повышение цен на товары и услуги;
- -материального и морального поощрения лучших работников торговой фирмы и т.д.

Методы управления. Сущность,  
назначение , классификация.

*определение:*

Методы управления- это  
способы воздействия субъекта  
управления на управляемый  
объект для достижения  
определенных целей.

# Методы управления. Сущность, назначение, классификация.

**В поведение** людей **важную роль** играют **потребности и интересы**. Осознанные потребности побуждают к действию. **Совокупность потребностей определяет мотивационную направленность методов управления:**

- экономических,
- организационно-распорядительных,
- социально-психологических.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

# Методы управления.

## Экономические.

**Экономические методы управления - предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентированную на выполнение определенных показателей и заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.**

Т.о., использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его выполнением, а также с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и качество. (такие методы начали внедряться в начале XX века благодаря усилиям Тейлора (школа научного управления)).

# Экономические методы

на макро уровне выступает как государственное регулирование, охватывающее разработку прогнозов и национальных программ, госзаказов, налоговую, ценовую, инвестиционную и финансово-кредитную политику государства.

*В современных условиях государство вынуждено регулировать экономическое развитие страны. Этого требует уровень развития производства, научно-технический прогресс, охрана труда.*

*Государство привлекает крупные научные центры для разработки прогнозов, которые позволяют разрабатывать стратегию государства на перспективу и разрабатывать национальные программы. При этом государство определяет цели и приоритеты экономического развития и стимулирует их достижение с помощью госзаказов, налоговых льгот, инвестиций, льготного кредитования, дотаций и цен.*

# Экономические методы

на микро уровне ( на уровне предприятий) является внутрифирменное планирование и коммерческий расчет.

Планирование дает возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск. *Основой внутрифирменного планирования является бизнес-план*

Коммерческий расчет- этот метод предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности. **Для России это хозрасчет. (виды хозрасчета : *самоокупаемость, самофинансирование, полный хозрасчет*)**



# Методы управления. Организационно- распорядительные

## Организационно- распорядительные методы -

*базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п.,* обеспечивают повышение эффективности работы за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений.

Властная мотивация предполагает не только безусловное выполнение законов и нормативных актов, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжение руководителя обязательно для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение).

# Организационно-распорядительные

## *На макроуровне*

– относятся законодательные акты, регулирующие права и обязанности объектов управления и создающие рамочные условия для функционирования предприятия (основные в КЗоТ).

# Организационно-распорядительные

**На микроуровне** – документы регламентирующие организационный процесс внутри объекта управления (предприятия, фирмы).

- номенклатурно-квалификационные нормативы (параметры материалов, покупных деталей),
- технические и чертежные стандарты,
- организационные структурные нормативы (орг. структуры, типовые схемы управления),
- оперативно-календарные нормативы (регламенты производственного процесса),
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.),
- обязательные предписания (приказы, резолюции, указания, запреты ит.д.), согласительные мероприятия (консультации, компромисс), пожелания (совет, разъяснения, предложение).

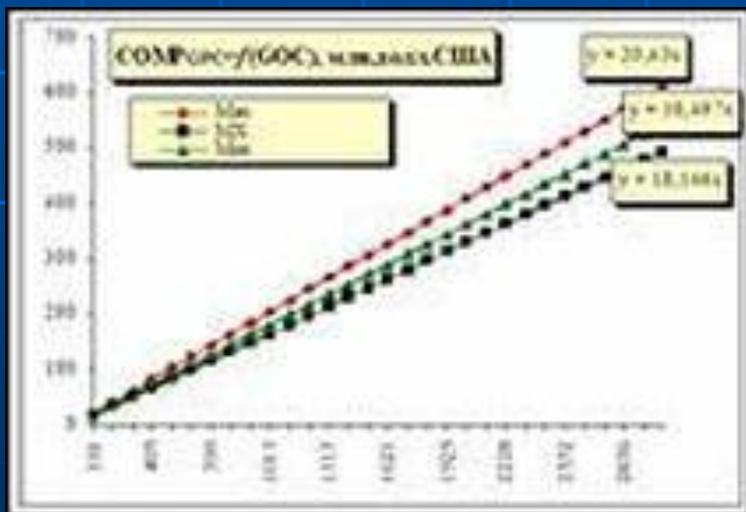
# СОЦИАНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ **МЕТОДЫ**

- Управление экономикой – это прежде всего управление людьми, т.е. процесс регулирования сложной системы межличностных отношений. Любая организация выступает не только как производственно-экономическая единица, но и как среда в которой происходит формирование личности работника.

- Поэтому особое место в менеджменте отводится социально-психологическим методам управления. Они позволяют влиять на духовные интересы людей, регулируют межличностные отношения, а также непосредственно влияют на формирование и развитие трудового коллектива

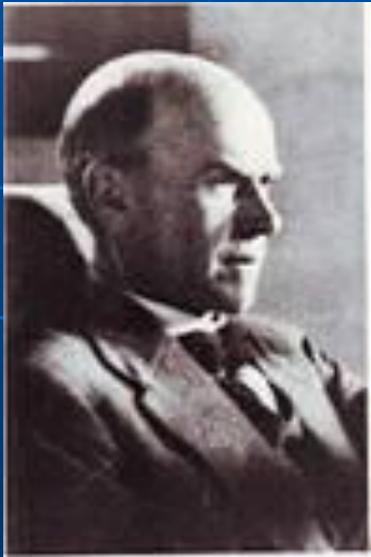


- **Соц. психол. методы сформировались в 20-е годы XX века.**
- **Важность таких методов управления ярко проиллюстрировал так называемый эффект Хоторна (городок близ Чикаго), там в компании «Вестерн электрик» на протяжении 13 лет (27-39гг) проводился социально-психологический эксперимент.**



- Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания

Из эксперимента был сделан вывод, что оптимизация межличностных отношений обеспечивает повышение производительности труда в большей степени, чем ранее известные мероприятия по организации труда. Этот эксперимент показал, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношения друг к другу через неформальную группу.



Эти выводы затем легли в основу теории «человеческих отношений» Э.Мэйо.

# Методы управления.

## социано-психологические

### ■ Социально- психологические методы –

способы и приемы, разрабатываемые науками (социологией, психологией личности, психологией труда и др.), которые изучают человека и межличностные отношения.

# СОЦИАНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

## Социально- психологические методы

предполагают 2 направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой деятельности:

- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненным, оказание им поддержки,
- раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.



# Задачи, реализуемые соц.-психологическими методами

- - оптимальный подбор и расстановка кадров,
- - регулирование межличностных отношений в коллективе,
- - повышение эффективности стимулирования деятельности работников,
- - повышение эффективности воспитательной работы в коллективе,
- - укрепление дисциплины,
- -рационализация трудовых процессов.

*Для этого создаются социально-психологические службы (отделы, бюро, группы и т.д.)*

# социально-психологические методы управления

## Исследование коллективов и отд. групп

проведение наблюдений  
(открытое, включенное),  
эксперимент

опросы (анкеты, тесты, интервью)

деловые игры  
управленческие ситуации

## Социальное проектирование

разработка рекомендаций по развитию коллектива

## Консультативная деятельность

оказание помощи руководителям

обучение персонала

- Для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач менеджер должен уметь разбираться в характерах людей, знать основные типы работников.

О  
б  
ъ  
е  
м

в  
ы  
п  
о  
л  
н.

ра  
бо  
ты

«рабочие  
лошадки»

«звезды»

«мертвая  
древисина»

«проблем-  
ные  
работники»

*Потенциал человека*

# Стили управления

- Мы говорили , что любая организация имеет две формы : **формальная и неформальная**. Поэтому в идеальном варианте руководитель организации – это одновременно и лидер и человек, эффективно управляющий своими подчиненными, т.е. обладающий формальной и неформальной властью.
- **ВЛАСТЬ** – это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств, воли , авторитета, права , насилия. (В организациях власть отчасти определяется иерархией)

# Виды власти

различают следующие виды :

**Власть, основанная на принуждении**

- **Власть, основанная на вознаграждении**
- **Экспертная власть**
- **Эталонная власть**
- **Законная власть**

**Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.**



# Власть. Виды

- Власть, основанная на принуждении – исполнитель верит, что начальник может помешать удовлетворению его потребностей или доставить другие неприятности (*власть через страх*) , дает временный эффект

# Власть. Виды



- Власть, основанная на вознаграждении – исполнитель верит, что начальник может удовлетворить его потребности или доставить удовольствие за счет различных форм вознаграждения (один из самых старых и эффективных способов влиять на человека – мотивация на вознаграждение, она активизирует исполнительскую деятельность подчиненного).

# Власть. Виды



- Экспертная власть - работник надеется, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его потребности (власть специалистов) решение подчиняться является сознательным и логичным.



# Власть. Виды

- Эталонная власть - это власть примера, когда подчиненный хочет быть похожим на начальника (эта власть называется харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя)



# Власть. Виды

- Законная власть - исполнитель верит, что начальник имеет право отдавать приказание, а его долг выполнять их (исполнять приказы учит традиция, поэтому законную власть часто называют традиционной властью) – подчиненный реагирует не на личность, а на должность.

# Власть. Авторитет. Харизма.

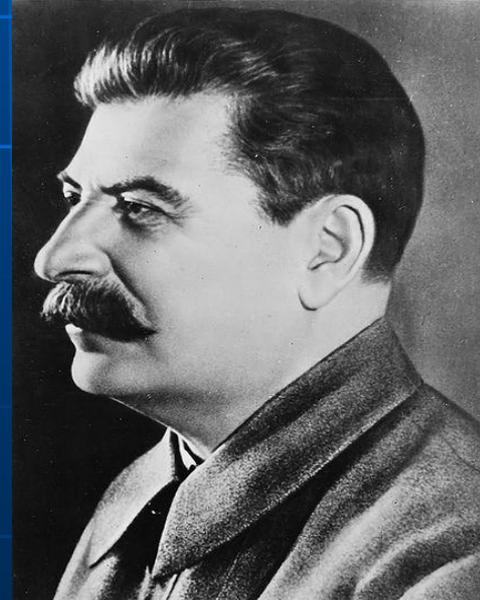
*понятие власть сопряжено с такими понятиями как авторитет, харизма.*

**АВТОРИТЕТ**- ( римское auctoritas )

- **в узком – влияние умственное, возбуждающее уважение, доставляемое обладанием превосходной и признанной власти или выдающейся мудрости, знания, добродетели.**
- **в науке авторитеты-люди, известность которых в своей области так прочна, что служит ручательством истины, т.е. вера в авторитет – доверие сотрудников к мнению и знанию руководителя.**

# Эталонная власть

■ **ХАРИЗМА** – (христианская теология) – дар данный человеку свыше для выполнения своего жизненного предназначения. В социологию термин «харизма» внедрен Максом Вебером ( **незаурядное качество личности, благодаря которому она воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по крайней мере исключительная – достоин быть вождем** ) .





# Лидерство.

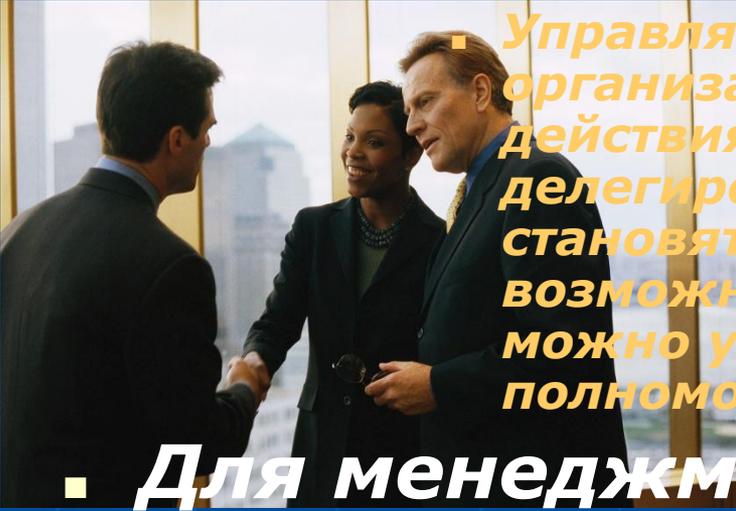
- это процесс организации работы в группе, где лидером выступает человек, к которому прислушиваются, доверяют. Лидер может быть как назначенным (формальный лидер), так и выбранным группой (неформальный лидер). Последний не имеет никаких полномочий, он равноправный участник группы, к мнению которого по той или иной причине прислушивается коллектив.

Несмотря на то, что руководство является существенным компонентом эффективного управления, как уже отмечалось ранее, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими и наоборот.



# Лидерство.

Эффективное лидерство может иногда мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества.



■ *Управляющими становятся во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидером же становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий.*

■ **Для менеджмента первостепенный интерес представляет руководитель организации как человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.**



# Лидерство.

**Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури).**

**Существует 4 модели восприятия лидера:**

- «один из нас»,
- «лучший из нас»,
- «воплощение добродетели»,
- «оправдание ожидания».



## Стили управления:

**Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побуждать к достижению целей организации.**

**Обычно выделяют два крайних стиля руководства : автократичное (авторитарное), и демократичное.**

## Стили управления:

**Автократичное руководство известный ученый Дуглас Мак Грегор называл теорией «Х» и характеризовал следующими положениями.**

- 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.***
- 2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности , предпочитая, чтобы ими руководили.***
- 3. Больше всего люди хотят защищенности.***
- 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль, и угрозу наказания.***

## Стили управления:

- ***Автократ обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений, плотно руководит работой, оказывает давление на подчиненных, любит угрожать, поощряет но не часто, при этом всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решение.***

## Стили управления:

**Демократическое руководство Мак Грегор называл теорией «У» и характеризовал следующими положениями .**

- 1. Труд- процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность , но и будут стремиться к ней.***
- 2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.***
- 3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.***
- 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.***

## Стили управления:

- ***Руководитель-демократ- предполагает , что люди мотивированы не только на физиологические потребности, но и потребности социальные (взаимодействия и самовыражения), стремится создать ситуацию, в которой люди могут себя проявить, старается научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекать их к принятию решений.***

## Стили управления:

- Иногда встречается либерально-попустительский стиль.
- Руководитель отклоняется от принятия решений и ответственности, видит свою задачу только в том, чтобы обеспечивать своих подчиненных материалами и информацией, выполнять указания вышестоящих инстанций. В этой ситуации решения принимаются большинством голосов на собрании, в котором участвуют все, но никто ни за что не отвечает. В результате происходит полная передача инициативы в руки подчиненных, в организации существует лишь формальная дисциплина. Руководитель либерал не утруждает себя вопросами стимулирования и мотивации подчиненных.

# ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Действия руководи теля</b>	<b>Авторитар ный стиль</b>	<b>Демокра тический стиль</b>	<b>Либераль ный стиль</b>
<b>1. принятие решения</b>	<b>едино личное</b>	<b>колле гиальное</b>	<b>выполнение либо решений вышестоящ его руководства , либо собраний, совеша ний</b>

# ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Действия руководителя	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
<i>2. распределение ответственности</i>	Принятие ответственности на себя	Распределение между исполнителями, делегирование полномочий	Снятия с себя любой ответственности
<i>3. отношение к инициативе подчиненных</i>	Подавление инициативы	Поощрение инициативы	Полная передача инициативы в руки подчиненных

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Действия руководителя	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
<p><i>4. отношение к дисциплине</i></p>	<p>Установление формальной, жесткой дисциплины.</p>	<p>Установление разумной дисциплины на основе дифференцированного подхода к подчиненным</p>	<p>Установление формальной дисциплины</p>
<p><i>5. Стимулирование подчиненных</i></p>	<p>Использование преимущественно отрицательных стимулов (наказания)</p>	<p>Использование материальных и моральных стимулов постоянно.</p>	<p>Отсутствие какой-либо системы стимулирования</p>

## Стили управления:

- **Перечисленные стили руководства в чистом виде встречаются редко, поэтому при сочетании различных стилей получается четвертый стиль – адаптивный.**

## Стили управления:

**Японские менеджеры претендуют на разработку особого стиля управления, называют теорией «Z». Этот стиль сформирован на основе японского менталитета и характеризовал следующими положениями.**

- **Забота о людях. Проявление внимания ко всей совокупности качеств жизни работника (где живет, как питается, свободное время как проводит).**
- **Откровенный обмен информацией и идеями между менеджером и подчиненными в процессе принятия решения. (решения вырабатываются и принимаются «по –семейному»).**
- **Система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротация кадров через каждые 2-3 года и коллективная ответственность за результаты труда.**

# Принятие решений

Менеджеры выполняют 4 основные функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них. Т.е. одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения.

*принятие решения –это постоянная и весьма ответственная работа. Все что делает руководитель любого уровня (формирует цели, добивается их достижения) изначально предполагает принятие решения .*

# Управленческое решение

- **Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.**
- В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности.
- **В более широком понимании У.Р. рассматривается как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически предоставленных управленческих действий, обеспечивающих решение управленческих задач (которые в конечном счете повышает или снижает эффективность работы организации) .**

- Выработка и принятие решений- это творческий процесс в деятельности руководителя



- **Принятие решения предполагает создание целевой установки, которая определяет перспективы развития объекта управления, выбор средств для достижения цели и разработку программы действий.**

# Принятие решений. Фазы процесса

Подготовка, принятие и организация выполнения управленческих решений .  
процесс решения включает 3  
основные фазы.

Каждая фаза подразделяется на этапы:



# Принятие решений.

## Фаза - подготовки управленческого решения

- -уяснение проблемы (надо четко представить желаемую ситуацию и трудности, связанные с ее достижением. При этом важно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы, а что и в какой степени зависит от окружающей среды.)
- -анализ исходной ситуации (анализируется потенциал организации и состояние окружающей среды на момент принятия решения с точки зрения возможности достижения поставленной цели или получение желаемого результата)
- -постановка задачи (конечную цель подразделяют на этапы ее достижения)
- -разработка вариантов решения- к разработке подключают специалистов, каждый вариант должен содержать четкую формулировку задачи, её решение по времени и данные о необходимых ресурсах, а также возможные последствия осуществления конкретного варианта.



# Принятие решений.

## 2. Фаза - принятия решения

- -анализ предлагаемых вариантов решения осуществляется руководителем совместно со специалистами, включает выбор критериев для сравнения вариантов и расчет эффекта от реализации каждого варианта
- -выбор оптимального варианта, решение формулируется, документально оформляется и подписывается руководителем.

# Принятие решений.

## 3. Фаза - организация выполнения

- - доведение заданий до исполнителей (разъяснить общий смысл и перед каждым поставлена его часть задания)
- - этап формирования организационного плана (объем работ по каждой задаче и определение приоритетов, ресурсов и сроки исполнения каждым исполнителем.)
- - организация контроля (включая текущий и заключительный контроль)





- Организационно- управленческие решения оформляются в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако великое множество решений мигрирует в организации в виде устных указаний, заданий пожеланий и т.п. главная задача менеджера и состоит в том , чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

# Процедуры принятия решений

- На предприятии м.б. принят локальный документ, который предусматривает определенную **процедуру принятия решений и уполномоченный орган.**
- Процедурой предусматривается обязательное количество присутствующих при решении и количество голосов для признания легитивности решения.
- Прописывается регламент оформления (как правило протоколом заседания).
- Порядок организации исполнения и контроля за исполнением принятых решений.

- Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы , с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много.
- Но условно их можно объединить в три группы:

```
graph TD; A[Методы принятия решений] --- B[Неформальные (эвристические)]; A --- C[коллективные]; A --- D[количественные];
```

**Методы  
принятия  
решений**

**Неформальны  
е  
(эвристически  
е)**

**коллективные**

**количественн  
ые**



- **Неформальные** основаны на аналитических способностях руководителя, на интуиции и опыте.
- Преимущество- принимаются оперативно, недостаток- не гарантируют от выбора ошибочных решений, т.к. интуиция может подвести.
- **М.осуществляться при помощи:**
  - - **декомпозиция** - представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов,
  - - **диагностика** - поиск наиболее важных деталей проблемы, которые решаются в первую очередь (прим в условиях огранич. ресурсов)

- **Количественные методы-** в их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

- В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:
- **линейное моделирование**- используются линейные зависимости;
- **динамическое программирование**- позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- **вероятные и статистические модели**- реализуются в методах теории массового обслуживания;
- **теорию игр**- моделирование таких ситуаций, принятие решений в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;
- **имитационные модели** – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.



# *Коллективные*

- основаны на создании рабочей группы – чаще всего временный коллектив (и руководители и исполнители), главные критерии подбора – компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления, коммуникабельность. Коллективные формы - совещания, заседания, работа в комиссиях и т. П..

- Наиболее распространен метод такой работы **«Мозговой штурм»** (автор А. Осборн – 50-е годы XX века, дальнейшее развитие проведено фр. Э. де Боно) метод удачен для поиска новаторских решений, актуален в условиях:
  - -отсутствует информация, - ограниченно время .
  - Для проведения необходимо создать благоприятную обстановку, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются , а затем анализируются специалистами. Это совместное создание новых идей и последующее принятие решений.
  - Бывает письменный и устный , но правила проведения одинаковы в части стимулирования выработки как можно больше идей (30 мин в устн. варианте, 1 час - в письменном, выдвигается до 200 идей).

- **Метод Дельфы**- (по названию греческого города Дельфы, метод Дельфийских оракулов, делались предсказания) -это много туровая процедура анкетирования. Когда собрать группу не возможно. 1 тур- анкетирование проводится без аргументации . 2- тур отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. 3-тур проводится анализ откорректированных оценок, высказываются новые аргументы. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

- **Метод «кингисё»**- японская кольцевая система-суть- используется когда выдвигается совершенно новые идеи или проект. Он передаётся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый дает свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не со всем ясно. Эксперты выбирают своё решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями .

- **Метод «Синектика»** - похож на предыдущ. метод. менеджер играет роль «клиента» выдвигает проблему а «ученики» (группа 9чел.) предлагают вариант ее решения. Затем «клиент» анализирует предложенный вариант и говорит ,что ему нравится, что не нравится. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор , пока не будет найдено возможное решение.

## Домашнее задание

Грибов В.Д. Менеджмент, с.  
60-89,140-150;

Косьмин А.Д. Менеджмент, с 103-156.