

Тема № 18

Функция руководства

Содержательная характеристика функции руководства

Функция руководства – это «надфункция» или «сверхфункция», мозг всего управления.

Руководство - центральное понятие в теории организации и управления. Оно имеет несколько определений:

- Это персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом;
- Это проявление лидерства в системе формальных отношений;
- Это тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

Под руководством также понимают отношения между людьми, возникающие в процессе выполнения и по поводу управления, поэтому обратная сторона отношений руководства – отношения подчинения.

Содержательная характеристика функции руководства

В современной теории организации и управления различают следующие виды руководства:

- **Прямое** (при помощи приказов, распоряжений, санкций за отклонение от программы);
- **Опосредованное** (использование механизмов мотивации).

Существуют два подхода к пониманию специфики деятельности руководителей разного уровня:

- **универсалистский**, определяющий общие черты деятельности, характерные для руководителя любого уровня;
- **Специфический**, отрицающий возможность определения и описания общих черт руководителя и обращающий внимание на специфику требований и средств деятельности в зависимости от функций и уровня, занимаемого руководителем в иерархии организации.

Характеристика ролей руководителя (по Г.Минцбергу)

Наименование роли	характеристика
Межличностные роли	
«Главный руководитель»	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, церемониалы)
«Лидер»	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности
«Связующее звено»	Руководитель обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги

Характеристика ролей руководителя (по Г. Минцбергу)

Наименование роли	характеристика
Информационные роли	
«Приемник информации»	Руководитель разыскивает и получает различную информацию специализированного характера, выступает как единый информационный центр
«Распространитель информации»	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных членам организации
«Представитель»	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, результатов деятельности и т.д.

Характеристика ролей руководителя (по Г. Минцбергу)

Наименование роли	характеристика
Роли, связанные с принятием решений	
«Предприниматель»	Руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности
«Устраняющий нарушения»	Руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений
«Распределитель ресурсов»	Руководитель отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все значительные решения в организации
«Ведущий переговоры»	Руководитель отвечает за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

Классификация методов управления с позиции функции руководства

Метод управления – это способ осуществления управляющего воздействия или способ достижения целей управления, а совокупность целей требует комплексного использования системы методов управления.

По содержанию выделяются следующие методы управления:

- Экономические;
- Организационно-административные;
- Социально-психологические.

Все методы деятельности в управлении подразделяются:

- На методы прямого (директивного) воздействия (плановые задания, установление цен, кредитование, финансирование);
- Косвенные методы, воздействие которых на управляемый объект проявляется опосредованно, через создание стимулирующей ситуации

Методы управления рассматриваются также с точки зрения направленности и организационной формы.

Классификация методов управления с позиции функции руководства

Основой для выделения тех или иных методов по признаку направленности служит внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуются люди в процессе производственной деятельности.

По содержанию мотивы работника можно подразделить на материальные, социальные и принудительного характера.

Различают следующие виды материальной мотивации:

- Индивидуальная материальная мотивация;
- Общественная материальная заинтересованность;
- Коллективная материальная мотивация.

Методы принудительной мотивации – это инструмент воздействия коллектива на каждого его члена в интересах организации в целом.

Методы социальной мотивации включают средства морального воздействия – от агитации до разных форм индивидуального поощрения.

Классификация методов управления с позиции функции руководства

Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине и ответственности. Данное воздействие осуществляется в двух видах:

- Прямое административное указание, которое имеет обязательный характер;
- косвенное административное воздействие, которое предполагает установление правил, регламентирующих деятельность подчиненных.

Наиболее категоричная форма административного воздействия – приказ.

Классификация методов управления с позиции функции руководства

Социально-психологические методы основаны на объективных законах развития социальных отношений и законах психологии.

Прямые методы социально-психологического управления влияют на объект управления человека или коллектива путем постановки конечной цели. Выделяют следующие виды прямых методов: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение.

Косвенные методы социально-психологического управления создают определенную запланированную ситуацию, при которой работник или группа выполняет необходимую работу.

Это методы различаются по формам опосредования: условиями труда (монотонностью, внешней привлекательностью, степенью нагрузки и т.д.); элементами системы управления (формой контроля, стимулирования и т.д.); личностными, социальными, социально-психологическими факторами (психологическим климатом в коллективе, характером традиций и т.д.)

Эффективность управленческого труда

Эффективность управленческого труда можно определить как отношение частных положительных результатов деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг и допустимых затрат.

Управление следует считать эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках или если заданный результат получен при самых низких издержках выбора.

Но экономический критерий не является достаточным для оценки качества управления. Большое значение имеет и социальная эффективность – улучшение социально-психологического климата, качества трудовой жизни.

Другая сторона оценки качества управления – показатель личной работы руководителя и его аппарата, характеризующий качество выполнения ими своих функций и затраты на функционирование системы управления.

Эффективность управленческого труда

Оценка эффективности управления носит комплексный характер на базе основных и вспомогательных показателей:

Оценка эффективности управления = оценка эффективности функционирования объекта управления + коэффициент уровня личной работы

Эффективность деятельности современных организаций определяется в значительной степени качеством труда управленцев, что особенно важно в условиях динамичности и неопределенности внешней среды предприятия.

Эффективность управленческого труда

Управленческий труд трудно поддается оценке, и, как правило, результаты труда руководителей оцениваются косвенно. Недостаток применения прямых показателей для оценки управленческого труда заключается в отсутствии их взаимосвязки с результатами деятельности предприятия в целом.

Применение косвенных показателей качества управленческого труда позволяет связать результаты деятельности работников управления с общим экономическим положением предприятия.

Одним из таких показателей является прибыль. Еще одним важным показателем можно назвать производительность труда. Выделяют также такие критерии результативности организационной системы, такие как качество, прибыльность и т.п.

Показатели результативности функционирования организационной системы

Показатели	Характеристика
Экономичность	Измеритель, характеризующий результативность организационной системы в отношении затрат, степень использования системой ресурсов всех видов
Качество	Степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям.
Прибыльность	Соотношение между валовыми доходами и совокупными издержками
Ресурсоемкость	Количество продукции, произведенной системой с единицы ресурсов. Этот показатель еще рассматривается как показатель производительности системы.
Качество условий труда	Это отношение трудового коллектива к социально-техническим условиям труда.

Показатели результативности функционирования организационной системы

Показатели	Характеристика
Скорость и масштабы инноваций и новшеств	Этот показатель характеризует нацеленность производственной системы на творчество, новаторство, постоянное стремление к совершенству продукции, технологии, организации труда и производства
Степень удовлетворенности потребителя	Показатель, интегрирующий качество, прибыльность, экономичность, ресурсоемкость системы.
Действенность	Это интегральный показатель, характеризующий степень достижения системой поставленных перед ней задач, степень реализации функций.

Оценка эффективности управления через показатели деятельности объекта

Оценка эффективности управления базируется на той посылке, что для оценки эффективности труда руководителя необходимо в первую очередь оценить деятельность руководимого им предприятия. Составной частью анализа управленческой работы на предприятии является характеристика деловой активности организации, финансовой устойчивости, доходности и надежности производственно-коммерческой деятельности.

Основными показателями, характеризующими финансовое положение фирмы, являются ликвидность, платежеспособность, эффективность использования имеющихся активов, собственного капитала, прибыльность и т.д.

Социально-психологические критерии оценки эффективности деятельности руководителей

- Степень удовлетворенности трудом (когда сотрудники удовлетворены условиями труда, характером и содержанием выполняемой работы, степенью самостоятельности и ответственности, заработной платой, отношениями с коллегами и руководителями и т.п.);
- Уровень мотивированности членов коллектива (сотрудники хотят работать в данном коллективе, быть его членом, повышения творческого потенциала, знают перспективы деловой карьеры);
- Авторитет руководителя в коллективе (следует оценивать формальный, т.е. обусловленный набором властных полномочий, или неформальный, приобретенный за счет личных качеств, авторитет);
- Самооценка коллектива (общий итог успешности функционирования коллектива).

Характеристика черт руководителя

Эффективный руководитель	Малоэффективный руководитель
Применяет в управлении новейшие достижения менеджмента	Работает «по старинке»
Считает, что выход из кризиса зависит от него	Для выхода из кризиса ждет помощи от государства
Определяет задачи и цели по собственной инициативе	Ждет до тех пор, пока планы и задачи не будут получены от вышестоящего начальства
Думает о том, как повысить результативность предприятия	Думает о личном вознаграждении, статусе и впечатлении, которое он производит на других
Часто выезжает на места	Остается в кабинете
Отправляется туда, где кризис, чтобы помочь справиться с ним	Отвлекает людей, у которых возник кризис, вызывая их на совещание
Признает свои собственные ошибки	Винит в ошибках других

Характеристика черт руководителя

Эффективный руководитель	Малозффективный руководитель
Предпочитает живое общение написанию инструкций	Всегда требует докладов в письменной форме
Имеет «спартанский» кабинет	Имеет роскошный кабинет
Терпим к открытому несогласию	Не терпим несогласия
Помогает при необходимости выполнять скучную работу	Скучная работа – это ниже его достоинства
Доверяет людям	Доверяет только письменным источникам
Делегирует свои полномочия для выполнения заданий	Передает для выполнения только малоквалифицированную работу
Отдает должное достижениям других	Присваивает себе заслуги других
Считает допущенные ошибки возможностями для совершенствования	Рассматривает ошибки как личные оскорбления

Эффективность управленческого труда

Одним из подходов к оценке уровня личной работы руководителя является расчет коэффициента уровня личной работы. Этот коэффициент характеризуется уровнем профессиональной компетенции в бизнесе и менеджменте, стратегическим мышлением, предприимчивостью, организаторскими способностями, работоспособностью, личной организованностью и др.

Оценка эффективности стиля управления осуществляется на основе его соответствия состоянию коллектива, решаемой им задаче и условиям деятельности. Эффективность стиля управления может оцениваться: по воздействию на прибыль; через воздействие на расходы.

К успешным управленческим стилям относят: поведение, ориентированное на сотрудников; четкое знание своих функций, реализация принципа передачи знаний и умений.

Характеристики эффективного управления

Т.Питерс и Р.Уотермен, проведя исследование принципов управления на примере 500 наиболее успешных американских и японских компаний, разработали известную схему 7С компании «Маккинси».

Семь факторов успеха компании «Маккинси» включают: структуру, стратегию, сумму навыков, совместные ценности, состав работников, системы и стиль.

Признаки, характеризующие отличительные особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний: 1. ориентация на действия, на достижение успеха; 2. лицом к потребителю; 3. самостоятельность и предприимчивость; 4. производительность – от человека; 5. связь с жизнью, ценностное руководство; 6. верность своему делу; 7. простота фирмы, скромный штат управления; 8. свобода и жесткость одновременно.