**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА**

**Институт менеджмента**

Контрольная работа по предмету:

**«История менеджмента»**

**Тема:**

**««Теория администрации» Анри Файоля»**

**«Школа поведенческих наук»**

**Подготовила студентка группы ММ-3С-2**

**Цыганова Анна**

**Москва**

**2001 г.**

**Содержание:**

**1. Теория администрации Анри Файоля.**

**1.1 Принципы управления**

**1.2 Группы предпринимательской деятельности**

**1.3 Что такое менеджмент**

**2. Школа поведенческих наук**

**2.1 Предпринимательство как способ удовлетворения потребностей**

**2.2 Теории «Х» и «У» Макгрегора**

**2.3 Иерархия потребностей по Маслоу**

**2.4 Стили руководства по Лайкерту**

**2.5 Управленческая «сетка» Блейка - Мутона**

**Теория администрации Андри Файоля.**

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1825—1925). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наи­более значительной фигурой в науке управления первой поло­вины XX в.

Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Будучи французом по происхождению, он всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате сначала в должности инженера, а затем (с тридцатилетнего возраста) – в главном управлении. С 1886 по 1918 годы он был управляющим директором синдиката.

Обобщая свои многолет­ние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Файоль достиг известности благодаря своим идеям. Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль" в 1916 г. Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, но убеждениям созда­телей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Принципы управления — это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важней­шие требовании, соблюдение которых обеспечивает эффектив­ность управления. По утверждению Фаиоля, принципы — это маяк, помогающий ориентироваться.

Рассматривая организацию как специфический вид деятель­ности и как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно сти­мулирования каждого работника, Файоль сформулировал сле­дующие 14 принципов управления применительно к деятельно­сти высшего звена управления:

1. Разделение труда, т.е. специализация, необходимая для эф­фективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

2. Власть и ответственность. По мнению Фаиоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя явля­ется следствием первой. Он считает, что власть сочетает офици­альный (основанный на занимаемой должности) пличный (заклю­чающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.

3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглаше­нии, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, при­лежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Фай­оль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходи­мо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Из всех средств воздействия па подчиненных в целях укреп­ления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто нс смеет являться с опоз­данием. Если он деятелен, мужественен, предан, — ему подра­жают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотруд­ников полюбить работу.

По и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.

4. Единоначалие. Единоначалие, но мнению Фаиоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преоблада­нию.

5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руко­водствоваться единым планом. Двойное руководство может воз­никнуть, по мнению Фаиоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что нс только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном из случаев, по его мнению — нс бывает приспособ­ления социального организма к дуализму распорядительства;

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служаще­го или группы служащих нс должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интере­сов гражданина или группы граждан... Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, често­любие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду

частных.

7. Вознаграждение. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлет­ворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация. Не прибегая к термину «централизация влас­ти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредото­чения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, ка­кой вариант «даст лучший общий результат».

9. Скалярная цепь, т.е., по определению Фаиоля, «цепь на­чальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от ко-торой не нужно отказываться, но которую следует сократит!,, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10. Порядок, т.е. «всему (каждому) свое место, и вес (каж­дый) на своем (его или ее) месте».

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением ад­министрации к подчиненным.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Файоль счи-тал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13. Инициатива, т.е., но определению Фаиоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удов­летворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный дух, т.е. принцип «в единении — сила».' Приводя перечень этих принципов, Файоль указывал, что он нс стремился дать исчерпывающее их изложение, а попытался описать лишь те из них, которые ему приходилось чаще всего применять, поскольку даже незначительная кодификация прин­ципов является необходимой во всяком деле. •..)

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществля­ется управление. Ом отмечал, что система принципов никогда нс может быть завершена, напротив, она всегда остается от­крытой для дополнений, изменении, преобразовании, основанных па новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэто­му число принципов управления неограничено.

Отметим, что некоторые приведенные принципы обращены к человеческому фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации про­изводственных процессов, основан на знании психологии и что учет человеческого фактора в управлении крайне важен.

Многие принципы управления до сих пор имеют практичес­кую ценность. Например, японская компания. «Мицусита электрик» руководствуется следующими семью принципами управления:

объективность, справедливость, сплоченность, благоустройство, скромность, гармония, оценка, — которые перекликаются с принципами, разработанными Файолем.

В дальнейшем многие исследователи занимались изученном и теоретическим описанием принципов управленческой деятель­ности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

**Группы предпринимательской деятельности.**

Файоль полагает, что: "Любая деятельность, которая приводит предпринимателей в промышленности к успеху, может быть разбита на следующие группы:

- Техническая деятельность (производство, обработка, применение).

- Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).

- Финансовая деятельность (поиски и оптимальное использование капитала).

- Обеспечение безопасности (защита собственности и людей).

- Отчетная деятельность (инвентаризация, балансовый отчет, расходы, статистика).

- Деятельность по управлению ( планирование, организация, распоряжение,

координация, контроль).

В предпринимательстве, в простом или сложном, большом или малом, всегда присутствуют эти шесть групп деятельности или их существенные функции". Эти шесть групп деятельности будут присутствовать во всех сферах бизнеса, но в различной степени. При этом управление будет занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее ( или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала. Специально подчеркивается, что управленческая деятельность универсальна для любой организации.

**Что такое менеджмент?**

Однако ставится банальный вопрос: что есть менеджмент (управление)? Является ли управление чем-то таким, что могло бы быть выделено и существовать

самостоятельно, или это всего лишь слово, этикетка, которая не имеет сущности? Ответ Файоля был уникальным для того времени. Сердцевиной его вклада в теорию менеджмента стало его определение менеджмента, которое включает в себя пять элементов:

- Предвидение и планирование: "изучение будущего и набросок плана действия".

- Организация: "выстраивание структуры предпринимательства, как материальной, так и по людям".

- Распорядительство: "поддержание активности среди персонала".

- Координирование: "работать вместе, тесно связанными, объединив усилия и

гармонически действуя".

- Контроль: "наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с

установленными правилами и сделанными распоряжениями".

По представлению Файоля, управление означает взгляд вперед, который делает процесс предвидения и планирования центральным в предпринимательской деятельности. Менеджер должен "оценивать будущее и предвидеть его". Для эффективного функционирования организация нуждается в плане, который обладает характеристиками: "единством, неразрывностью, гибкостью и точностью".

Организовать - означает "выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и по людям". Задача управления состоит в том, чтобы создать такую структуру, которая даст возможность организации максимально эффективно осуществлять свою деятельность. Структура должна обеспечить своевременную разработку и выполнение планов, единство распоряжений и указаний, ясное определение ответственности, точное решение, поддержанное эффективной системой отбора и обучения менеджеров.

Третий элемент системы Файоля логически следует за первыми двумя. Организация должна начинаться с плана, определения ее целей. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей. Путем распоряжений, поддерживающих активность персонала, организация должна быть вовлечена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения, менеджер получает наилучшее из возможных выполнение от подчиненных. Распоряжения относятся к взаимоотношениям между менеджером и подчиненными в рамках выполнения непосредственной задачи. Однако организации обладают разнообразным спектром задач для выполнения, поэтому становится необходимой координация усилий. Здесь очень важно, чтобы усилия одного подразделения были взаимосвязаны с усилиями других подразделений, а также сохранялась тенденция дальнейшего продвижения к осуществлению целей организации. Это может быть достигнуто только путем постоянного циркулирования информации. И, наконец, контроль, - логически завершающий элемент, который осуществляет проверку того, насколько хорошо выполняются другие четыре элемента: "наблюдать за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и отданными распоряжениями". Следует также предусмотреть систему адекватных действий в случае отклонения деятельности от требуемых стандартов. Наилучший способ обеспечить такой контроль заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных и других отделов, чью работу необходимо проверять.

**Школа поведенческих наук.**

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего развития поведенческого направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Поведенческие науки занимались в основном методами налаживания межличностных отношений с целью наиболее полного и результативного использования каждого работника в соответствии с его потенциалом (в некотором смысле - психологический тейлоризм). Таким образом, в центре внимания двух указанных школ оказался уже человек в аспекте своего поведения и межличностных отношений в организации. В основе методологии этих школ лежит бихевиористский подход к человеку (картина по цепочке: мотив - стимул - реакция).

Новых подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственных наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Такие приёмы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказывается эффективным только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты такой подход иногда оказывается несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, исследовали его приверженцы.

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Мотивация**

**Предпринимательство как способ удовлетворения потребностей**.

Предпринимательская деятельность играет важную роль в удовлетворении потребностей.

Она существенно способствует удовлетворению физических потребностей (например, пища, одежда), обеспечивая финансовые источники, укрепляя уверенность и безопасность в силу своей долгосрочности.

Работник удовлетворяет свои потребности в одобрении и включении в деятельность посредством общения со своими коллегами по работе и идентифицирования себя с какой-либо рабочей группой.

Однако потребности в уважении и самовыражении особенно уместны для рассмотрения мотивации работников. Уважение удовлетворяется через осознание и понимание личных чувств. Самовыражение требует выражения способностей и навыков индивидуума. Эти потребности проявляются в желании взять на себя определенную ответственность и в получении интересной и творческой работы.

Последние исследования по обогащению труда показывают, что когда работа производится с предоставлением большей ответственности и разнообразия, это не только усиливает удовлетворенность работника, но и повышает качество исполнения работы.

Одной из наиболее известных концепций мотивации, продолжающей теорию Маслоу, являются взгляды профессора Фредерика Херцберга (США), обусловливающие мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой.

Этот подход основан на данных экспериментов по выяснению того, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности, были опрошены инженеры и бухгалтеры. Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в других странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место высокая степень достоверности результатов.

Было допущено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, более разнообразны, чем те, что вызывают неудовлетворение. Исходя из этого, удовлетворенность — не просто результат отсутствия факторов, ведущих к неудовлетворенности, то есть удовлетворенность и неудовлетворенность не являются противоположностями. С точки зрения Херцберга, противоположностью удовлетворенности от работы является удовлетворенность "неработой", а противоположностью неудовлетворенности работой — неудовлетворенность "неработой".

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Херцберг назвал гигиеническими, факторы, влияющие на удовлетворенность,— мотиваторами.

Рабочая ситуация (т. е. фактическая работа, которую делает работник, и окружающие его условия — зарплата, контроль и т. д.) может рассматриваться как совокупность мотиваторов и гигиенических факторов. Самое главное — не смешивать их друг с другом.

Исследования Херцберга установили, что возможно разграничить и классифицировать гигиенические и мотивирующие факторы.

Гигиенические факторы: политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие условия, надзор, поведение администрации.

С точки зрения гигиенических факторов и мотиваторов потребности человека подразделяются на две группы.

Потребности животного характера — это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т. п., что вынуждает зарабатывать деньги.

Духовные потребности — эта группа относится к тем качествам, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Херцберг также отмечал, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работника, и для нанимателя. Гигиенические факторы улучшают исполнение, но мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов.

**Теории "Икс" и "Игрек" Макгрегора**

Дуглас Макгрегор (1906—1964 гг.), американский консультант по менеджменту, выполнил ряд исследований по теории менеджмента и мотивации. Он описал различные допущения, которые менеджеры делают для поведения работников. Макгрегор сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил "человеческий дух" как основную мотивирующую силу. Два своих предположения он назвал теориями "Икс" и "Игрек".

Теория "Икс" (традиционная точка зрения) формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента. Менеджер сообщает людям, что нужно сделать, и часто прибегает к поощрению или наказанию в ходе работы. Он действует, исходя из следующих допущений:

|  |  |
| --- | --- |
|  | средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее; |
|  | в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций; |
|  | средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя. |

Теория "Игрек" (современная точка зрения) — новый подход в менеджменте, основанный на последних исследованиях. Она имеет следующие допущения:

|  |  |
| --- | --- |
|  | расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе; |
|  | внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника; |
|  | соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значительными из этих наград являются удовлетворение своего "я" и самоудовлетворение потребностей; |
|  | средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней; |
|  | способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов; |
|  | в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт. |

**Иерархия потребностей по Маслоу.**

А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархию или пирамиду из пяти широких страт. В возрастающем порядке это:

|  |  |
| --- | --- |
|  | физиологические, или базовые, потребности (пища, тепло убежище, секс и т. д.); |
|  | потребности безопасности (защита, порядок); |
|  | социальные потребности (потребность кому-либо принадлежать, состоять в дружеских отношениях, входить в какую-либо группу); |
|  | потребности в уважении (самоуважение и уважение других, например символы статуса, престиж, слава); |
|  | потребность самореализации, то есть потребность полностью развить свой потенциал (творческие результаты, достижения в воспитании детей и т. д.). |

Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются одна за другой, то есть как только удовлетворена одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей и т. д. Но если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая потребность, человек обратит свое внимание в первую очередь на нее.

С точки зрения "мотивации в работе" наниматель, считающий, что человек живет лишь хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны и немотивированы. По словам Маслоу, "человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба".

Следует помнить три важных положения теории Маслоу:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Иерархия потребностей очень напоминает развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в пище и тепле, безопасности и любви; по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения, и, наконец, появляется "самомотивируемый" взрослый. |
|  | Исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все прошлые невзгоды и начнете думать о продвижении наверх, о статусе и т. д.; если этого вы не получите, вы будете чувствовать себя несчастным, как будто вовсе и не имеете работу. |
|  | Маслоу отмечает, что пять ступеней не являются чем-то автономным. Существует определенная степень взаимодействия между ними. |

Теория Маслоу строится на предположении, что, пока необходимость в удовлетворении базовых потребностей в иерархии так же важна, как, например, потребность в витаминах, здоровый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого ранга не могут возникнуть. Однако противодействие удовлетворению потребности происходит по внешним причинам.

**Характеристики и типы руководителей**

**Стили руководства, по Лайкерту**

Рэнсис Лайкерт, американский производственный психолог, внес свой вклад в использование возможностей человека. Лайкерт считал, что для достижения максимума прибыльности, хороших трудовых отношений и высокой производительности каждая организация должна оптимально использовать свои человеческие активы. Формой организации, позволяющей достичь этого, является организация высокоэффективных рабочих групп, связанных параллельно с другими аналогичными эффективными группами.

В настоящее время организации имеют большое разнообразие стилей руководства, которые Лайкерт идентифицировал следующим образом.

Эксплуататорско-авторитарные системы. В таких системах решения навязываются подчиненным; мотивация осуществляется посредством угроз; высшие уровни менеджмента несут огромную ответственность, а низшие — практически никакой; недостаточная коммуникабельность.

Благожелательно-авторитарные системы. В таких системах руководство принимает форму снисходительной опеки среднего персонала; мотивация — за счет вознаграждения; управленческий персонал несет ответственность, но низшие уровни — нет; малая коммуникативность, ограниченность групповой работы.

Консультативные системы. В таких системах руководство осуществляется начальниками, которые имеют большую, но не полную веру в своих подчиненных; мотивация — за счет вознаграждения и некоторого подключения к руководству; значительная часть персонала, особенно на более высоких уровнях, чувствует ответственность за достижение целей организации; существуют определенные коммуникативные связи (как вертикальные, так и горизонтальные); существует средний объем бригадной работы.

Системы группового участия. В таких системах начальники полностью доверяют своим подчиненным; мотивация — за счет экономического вознаграждения, основанного на целях, установленных в ходе участия; персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует много коммуникативных связей; имеются значительные объемы местной бригадной работы.

Последнюю систему Лайкерт считает идеалом для ориентированных на прибыль организаций и предлагает всем организациям принять эту систему.

Для изменения организации Лайкерт выделяет главные характеристики эффективного менеджмента, которые должны быть реализованы на практике.

Во-первых, мотивация к работе должна соответствовать современным принципам и способам, а не только старой системе поощрения и наказания.

Во-вторых, работники рассматриваются как люди, имеющие свои собственные потребности, желания и ценности, и их самоуважение должно расти.

В-третьих, должны быть созданы тесно связанные между собой высокоэффективные рабочие группы.

Хотя у Лайкерта богатый производственный опыт и его теория глубоко научна, многие считают, что практика опровергает ее. Они указывают на то, что менеджмент в 80-е годы часто отождествлялся с компаниями, в которых доминировала сильная личность.

**Управленческая "сетка" Блэйка — Мутона**

Другую классификацию руководства или стилей управления предложили Роберт Блэйк и Джэйн Мутон из Техасского университета:

Администратор — менеджер, который ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

Соглашатель — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает лучше минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

Доброжелательный автократ — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение; следовательно, он более эффективен. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызвав обиды или негодования.

Автократ — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации в ситуации, которая не приемлет такого поведения; поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.

Прогрессист — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

Миссионер — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным. Это человек, главным образом заинтересованный в гармонии.

Бюрократ — менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добросовестные люди.

Дезертир — менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным. Это пассивный человек.

**Список использованной литературы:**

**«Социальный менеджмент» - Валова Д.В. , Академия труда и социальных отношений, 1999г.**

**«Учебник по менеджменту» МГУЛ, 1998 г.**

**«30 минут для овладения методами мотивации персонала, Фосис П., издательство «Лори» 2001 г.**

**Лекции по менеджменту КККМТ**