**Билет 6**

**1. Раскройте концептуальные положения Школы человеческих отношений, актуальные и перспективные для современного управления**

Основные положения школы «человеческих отношений», в центре которых человек и человеческий фактор, остаются актуальными по сей день.

Основные положения школы «человеческих отношений», актуальные и перспективные для современного управления, следующие:

**1)** Трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу. Поэтому социальные стимулы значительно влияют на поведение и эффективность работы членов социальной группы. Причем, были зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов. (Например, Хотторонский эффект – осознание участия в важном эксперименте повышало производительность работников без дополнительных экономических стимулов).

Также в социальной группе групповые факторы поведения зачастую главенствуют над личностными. Работники могут реагировать гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование.

Для эффективного управления социальной группой важно наличие в ней неформального лидера, контактирующего с руководством.

**2)** Межличностные отношения влияют на эффективность и потенциала каждого работника. Поэтому, даже простое проявление внимания к людям, влияет на производительность труда. Человеку хочется ощущать свою индивидуальность, благодаря отношениям с другими людьми. В результате промышленной революции и рационализации сама работа в значительной степени потеряла привлекательность. Поэтому удовлетворения человек ищет в общении с коллегами.

**3)** Люди склонны прислушиваться к равным себе и более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей. Такой подход к делу более результативен, чем контроль и давление со стороны руководства.

Жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой. Контакт правящих сил и починенных на производстве должен выстраиваться в рамках сотрудничества.

Работники признают функции администрации и их координационную деятельность, а администрация — право работника на принятие решений в рамках своих производственных функций.

Все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом социального и психологического факторов.

**4)** Работник более охотно откликается на побуждения руководителя, если руководитель способен удовлетворить социальные нужды своих работников.

Руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

**Билет 6**

**2. Обоснуйте деятельность руководителя среднего звена по командообразованию**

Построение эффективной команды требует от руководителя внимательного управления ее интересами, которое предполагает четкую постановку целей, постоянный инструктаж, развитую систему коммуникаций, обратную связь, внимательное выслушивание замечаний каждого сотрудника, оптимальное использование всех ресурсов.

Наличие команды требует от руководителя проявления незаурядной чуткости и рассудительности. Существует убеждение, что менеджер должен всегда активно вмешиваться в протекающие процессы. Но при формировании команды это далеко не всегда самая лучшая линия поведения. Здесь часто требуется способность в соответствии с особенностями конкретной ситуации не навязывать ход событий, а понимать, когда требуется интенсивное руководство, а когда можно его ослабить. Руководство командами на всех этапах их развития требует от менеджеров сдержанности, терпимости наряду с активным вмешательством.

Осуществление этих задач возможно только при условии овладения руководителем таким универсальным механизмом управленческой деятельности, каким являются коммуникации, взаимоотношения с людьми. Их успешное развитие, совершенствование являются важнейшими средствами создания в группе командного духа, зрелого морально-психологического климата.

Как правило, создание эффективной команды предусматривает ряд этапов. Конечно, эти этапы развития группы не всегда четко просматриваются, однако их определенная последовательность несомненна. Так, на пути превращения группы в дружный коллектив всегда встречаются противоречия, сомнения. Этот процесс связан с рисками, трудностями, в ходе преодоления которых складываются нормы поведения членов команды.

1. Формирование. Лидер должен познакомить членов команды друг с другом, создать обстановку непринужденности, прояснить цели, роли, ответственность и процедуры.

2.Бурление. Лидер команды обеспечивает обмен мнениями, допускает все точки зрения, успешно решает споры, воодушевив команду на достижение поставленных целей.

3.Нормирование. Лидер гарантирует, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Происходит процесс углубления сплочения команды, согласование собственных целей с общими целями и ценностями.

4.Функционирование. Команда объединена и работает для достижения общих целей. Поведение лидера включает следующие действия: оценка, одобрение, уменьшение числа инструктажей и выслушивание замечаний. Лидер награждает всю команду, а не отдельных ее членов.

На каждом этапе важна роль лидера, коим должен быть руководитель (менеджер). Но также в команде могут быть неформальные лидеры, поэтому руководитель должен поощрять и раскрывать их потенциал.