

# **Роль и психологические функции руководителя в системе управления**

# Руководитель

- лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности
- несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива)
- располагает строго определенными возможностями санкционирования (наказания и поощрения) подчиненных

# Функции руководителя

- Целеполагание
- Прогнозирование
- Планирование
- Организация
- Принятие решений
- Мотивирования
- Контроля и коррекции
- Коммуникативные
- Кадровые
- Производственно-технологические
- Производные (комплексные)

# **Психологические качества**

- 1. Профессиональные**  
**руководителя**
- 2. Личностные**
- 3. Деловые**
- 4. Гражданское**  
**мировоззрение**  
**руководителя**
- 5. Профессиональное**  
**мировоззрение**  
**руководителя**

# Руководство и лидерство

**Руководство** — интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решения определенных задач.

Руководство реализуется через четко определенные формальные (официальные) отношения.

В основе руководства лежит использование экономических, организационных и командно-административных методов воздействия.

# Руководство и лидерство

**Лидерство** — процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу.

Лидерство порождено системой неформальных отношений в процессе воздействия на людей.

Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений.

Как явление лидерство основано на социально-психологических механизмах (заражение, внушение, убеждение,

# Признаки лидерства

- более **высокая активность и инициативность** индивида при решении группой совместных задач;
- большая **информированность о решаемой задаче**, членах группы и ситуации в целом;
- более выраженная **способность оказывать влияние** на других членов группы;
- большее **соответствие поведения социальным установкам**, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- большая **выраженность личных качеств**, эталонных для данной группы

# Руководство и лидерство. Общие черты.

- 1) полная подчиненность принятым в организации целям;
- 2) постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
- 3) воздействие на членов группы для достижения целей;
- 4) положительное мотивирование персонала;
- 5) реализация социального влияния на рабочие группы.

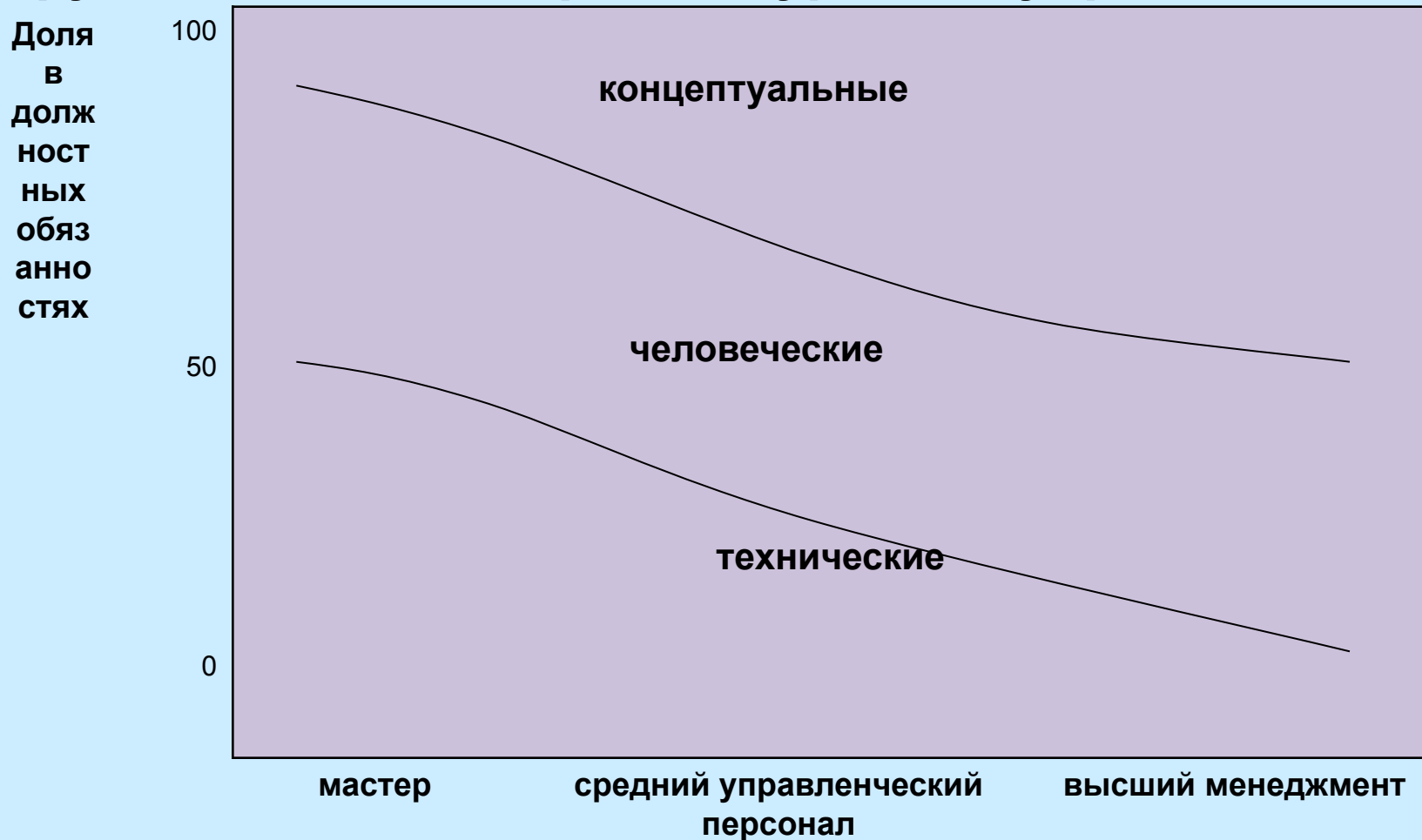


Критерий	Руководитель	Лидер
Природа	Социальный феномен	Психологический феномен
Структура отношений	Формальная	Неформальная
Возникновение	Назначение «сверху»	Стихийное «снизу»
Право на санкции	Официальное	Нет официального права на санкции
Характер воздействия	Административные воздействия	Психологическое воздействие
Статус	Имеет официальный статус	Не имеет официального статуса

<b>Руководитель</b>	<b>Лидер</b>
<b>Администратор</b>	<b>Инноватор</b>
<b>Поручает</b>	<b>Вдохновляет</b>
<b>Работает по целям других</b>	<b>Работает по своим целям</b>
<b>Основа действий — план</b>	<b>Основа действий — видение перспективы</b>
<b>Полагается на систему</b>	<b>Полагается на людей</b>
<b>Использует доводы</b>	<b>Использует эмоции</b>
<b>Контролирует</b>	<b>Доверяет</b>
<b>Поддерживает движение</b>	<b>Дает импульс движению</b>
<b>Профессионал</b>	<b>Энтузиаст</b>
<b>Принимает решение</b>	<b>Превращает движение в реальность</b>
<b>Делает дело правильно</b>	<b>Делает правильное дело</b>
<b>Уважаем</b>	<b>Обожаем</b>
<b>Назначается официально</b>	<b>Выдвигается неофициально</b>
<b>Даны права и полномочия законом</b>	<b>Не является обладателем прав и полномочий</b>
<b>Выполняет несколько социальных ролей</b>	<b>Деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений</b>
<b>Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты</b>	<b>Не несет ответственности перед законом за работу группы и все, что в ней происходит</b>
<b>Руководство имеет организационную структуру</b>	<b>Лидерство имеет психологическую природу</b>

# Классификации типов руководителей

## Необходимость различных знаний и способностей руководителей на разных уровнях управления



# Классификации типов руководителей

## Управленческая решетка Блейка — Моутона



Внимание к людям



# Классификации типов руководителей

(в зависимости от предпочитаемого

**характера действий)**  
*Пассивные (на первое место ставят  
собственные интересы):*

- Специалисты
- Люди компании
- Мастера
- Интеграторы

*Активные (стремятся к укреплению  
власти и росту собственного влияния):*

- Борцы с джунглями
- Игроки
- Открытые

# Стиль лидерства (К.Левин)







# Континуум лидерского поведения

Р. Танненбаума–У. Шмидта :

- 1 – лидер дает коллективу свободу в принятии решений, а сам только утверждает их;
- 2 – лидер делегирует группам право принимать решения по определенным вопросам;
- 3 – лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;
- 4 – лидер предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;
- 5 – лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить, но принимает решения сам;
- 6 – лидер принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;
- 7 – лидер сам принимает решения и доводит их до подчиненных.

# ПСИХОЛОГИЯ «ВЛАСТИ – ПОДЧИНЕНИЯ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

**Власть** – это возможность распоряжаться действиями подчиненных, влиять на поведение других в своих (или интересах дела) целях.

**Властные полномочия** – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

Власть включает две составляющих :

а) *личностная основа*

б) *организационная основа.*

# ОСНОВЫ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ



# Формы власти

<b>власть, основанная на принуждении</b>	<b>исполнитель (подчиненный) верит, что руководитель располагает возможностью наказать его за неисполнительность</b>
<b>власть, основанная на вознаграждении</b>	<b>исполнитель верит в возможности руководителя поощрить его за выполненную работу</b>
<b>экспертная власть</b>	<b>исполнитель верит в способности, опыт и знания руководителя, которые позволяют обратиться к нему за советом; она основана на специальных знаниях, которых не имеют другие</b>
<b>эталонная власть (харизматическая) (власть примера)</b>	<b>когда исполнитель хочет полностью подражать руководителю, быть похожим на него</b>
<b>законная (традиционная) власть</b>	<b>исполнитель уверен в праве руководителя отдавать распоряжения и приказания, а его долг и обязанность — подчиняться. Это власть, когда одни подчиняются другим на основе того, что занимают различные иерархические ступени. Поэтому подчинение происходит на основе иерархической значимости этих ступеней</b>

# Виды воздействия

## Организационные воздействия

Штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции, организация рабочего места, устав организации, коллективный договор, правила трудового распорядка, оргструктура управления

## Распорядительные воздействия

Приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставление, целевое планирование, нормирование работ, координация работ, контроль и исполнения

## Материальная ответственность и взыскания

Ответственность за задержку трудовой книжки, добровольное возмещение ущерба предприятию, депремирование, коллективная материальная ответственность, удержание из зарплаты, полная материальная ответственность

## Дисциплинарная ответственность и взыскания

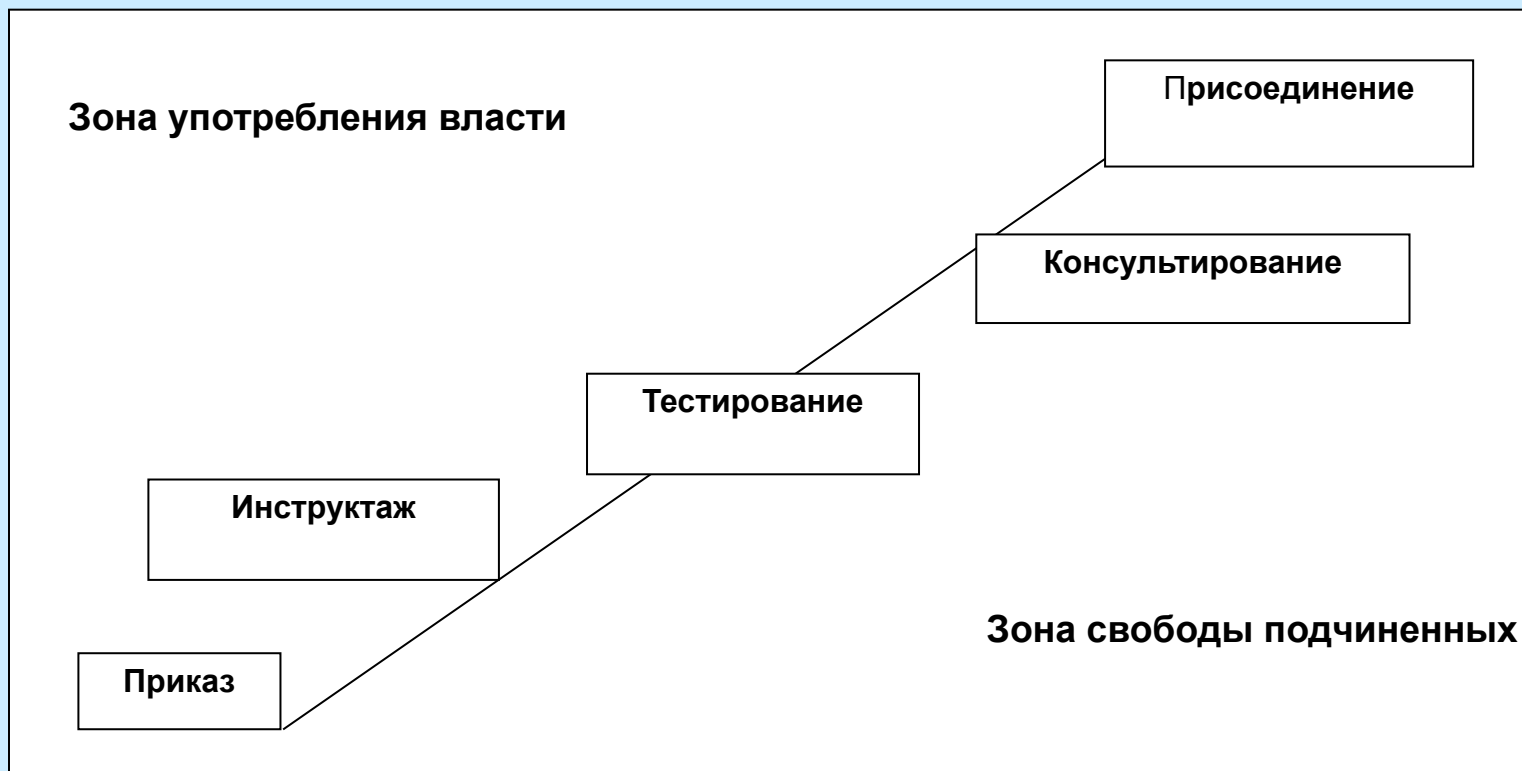
Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение

## Административная ответственность

Предупреждение, возмездное изъятие предметов, штраф, административный арест, исправительные работы

**Управленческое (организационное) поведение –**  
это поведение руководителя и работников, вовлеченных в  
определенные управленческие процессы, имеющие свои  
циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные  
рамки и требования к работникам

### **Виды управленческого поведения руководителя**



# Виды управленческого поведения руководителя

<b><i>Приказ</i></b>	решение руководителя организовать работу. Приказ отдается персонально работнику, чтобы заставить его выполнить волю руководителя
<b><i>Инструктаж</i></b>	руководитель решает, как следует организовать выполнение задачи, приказывает и объясняет, как выполнять задачу правильно
<b><i>Тестирование</i></b>	руководитель выбирает линию, которой надо следовать. Перед выполнением работы руководитель учитывает мнение ограниченного круга специалистов — экспертов. При необходимости руководитель может изменять свое мнение
<b><i>Консультирование</i></b>	руководитель определяет проблему, предлагает альтернативные планы, учитывает предложения подчиненных о возможных действиях и принимает решение
<b><i>Присоединение</i></b>	руководитель определяет проблему и присоединяется к процессу выработки возможных решений, действуя совместно с подчиненными. Предлагаемые альтернативные варианты оцениваются, после чего руководителем принимается решение

# ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Решение** - формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации (одновременно умственный, эмоциональный и волевой акт)
- **Управленческое решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью



# Типология управленческих решений

<b>Запрограммированные</b>	<b>Незапрограммированные</b>
<p>результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этого решения число возможных альтернатив ограничено</p>	<p>имеют те же особенности, но с обратным знаком</p>
<p><b>основные особенности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– принимаются в ситуациях, которые можно предвидеть заранее;</li><li>– реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации;</li><li>– известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;</li><li>– сам процесс решения, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, разворачивается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;</li><li>– минимальный риск и относительная ясность путей реализации решения</li></ul>	

# Типология управленческих решений

По содержанию функции управления	<b>целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические.</b>
По признаку исходной неопределенности ситуации	<b>структурированные и неструктурированные</b>
Управленческие решения бывают	<b>детерминистские и вероятностные</b>
По ширине охвата	<b>общие и частные</b>
По признаку инновационности форм	<b>рутинные, селективные, адаптационные, инновационные</b>
По признаку содержания	<b>запрещающие, разрешающие, конструктивные решения</b>
По функциональному признаку	<b>направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации и контроля</b>
По направленности	<b>политические, технические, технологические, экономические, социальные и др.</b>
По степени новизны	<b>рутинные, стандартные, творческие, уникальные</b>
По степени определенности проблем	<b>принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности</b>
По отношению к личности	<b>интеллектуальные, волевые, эмоциональные</b>

# Типология управленческих решений (психологические критерии)

- **интуитивные решения**

принимаются на основе ощущения его правильности без анализа всех «за» и «против». Этот тип трудно поддается научному анализу и типичен для практики управления и является самым древним методом решения задач.

- **решения, основанные на суждениях** —

это выбор, обусловленный имеющимися знаниями и накопленным опытом. Его достоинство — дешевизна и выбор альтернатив. К недостаткам относится то, что подход не срабатывает в ситуациях, не имеющих аналогов в прошлом опыте.

- **рациональные решения**

принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые рассматриваются при характеристике основных этапов процесса управленческого решения. Решения в этом случае обосновываются аналитически и принимаются в несколько стадий: диагностика, формулировка критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор

# Основные признаки «хорошего решения»

- **эффективность**
- **обоснованность**
- **непротиворечивость**
- **своевременность**
- **правомочность**
- **реализуемость**
- **сочетание жесткости и гибкости**
- **конкретность и регламентированность**

# Стили принятия решений

Классификация типов решений на основе соотношения процессов **стадии генерации и разработки альтернатив (А)** и **стадии их критического анализа, оценивания и контроля (К)**.

$A \gg K$  — импульсивные решения (процессы построения гипотез резко преобладают над контрольными процессами);

$A > K$  — решения с риском;

$A = K$  — уравновешенные решения;

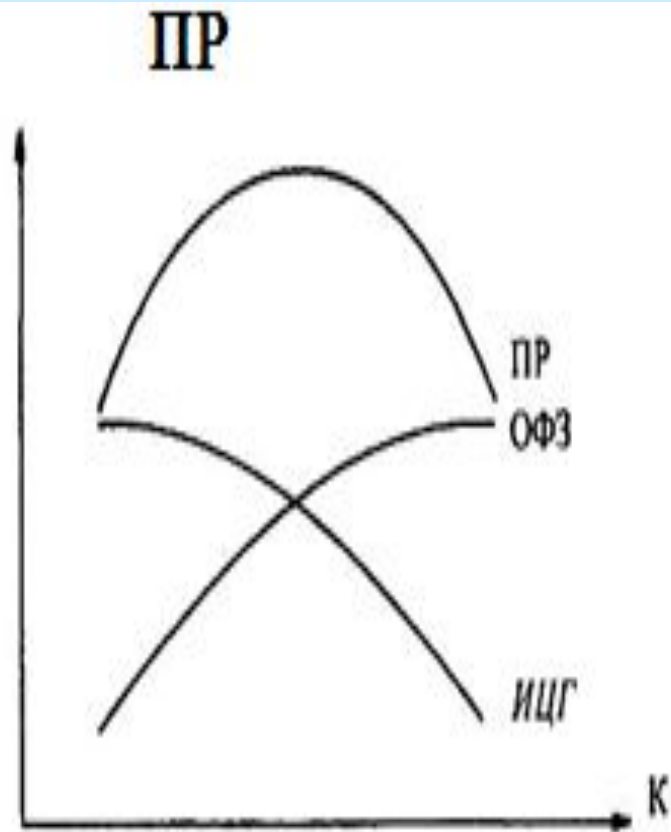
$A < K$  — осторожные решения;

$A \ll K$  — инертные решения (контрольные процессы резко преобладают над процессами построения гипотез, протекающими медленно и неуверенно)

# Общие закономерности принятия и организации групповых решений

Зависимость качества решений (ПР) от:

1. численности группы ( $K$ ),
2.  $O\Phi\mathcal{Z}$ — общий фонд знаний,
3.  $ИЦГ$  — информационная централизация группы)



# Формы принятия решений в группе

Формы групповой дискуссии,  
стимулирующие принятие решения

«брейнсторминг»

синектика

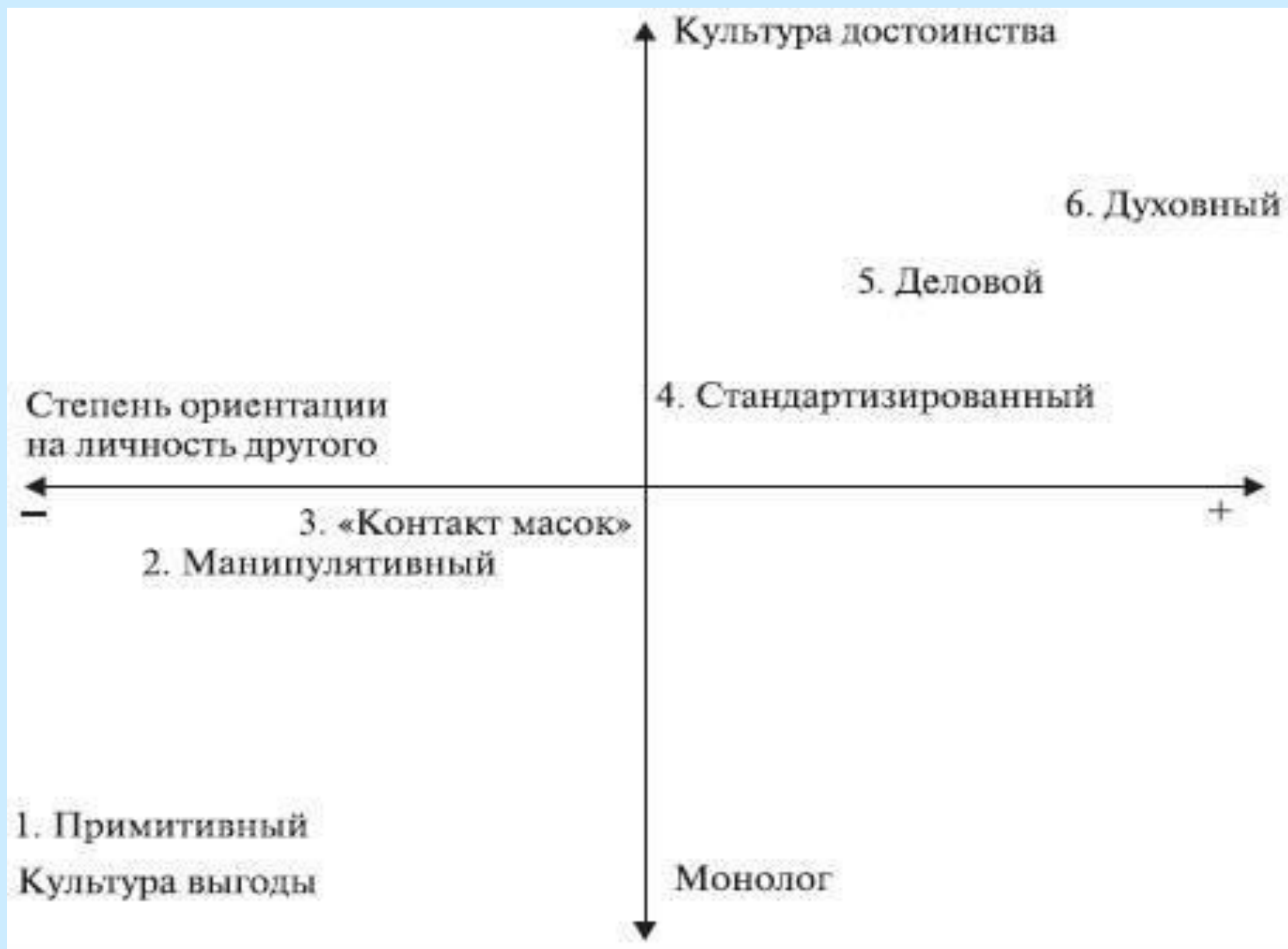
# Управленческое общение

## Формы общения:

- **субординационная** — общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней;
- **служебно-товарищеская** — общение между коллегами, опирающееся на административно-моральные нормы;
- **дружеская** — общение между руководителями, а также руководителями и подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.



# Уровни общения



# Функции управленческого общения

- 1) распорядительная функция (распоряжения, приказы, указания, рекомендации и т. п.);
- 2) функция контроля (получение обратной информации о реализации целей деятельности);
- 3) оценочная функция (выдача оценочной информации об итогах реализации заданий).

## **Основные принципы управленческого общения**

- 1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.**
- 2. Принцип полномочий и ответственности.**
- 3. Принцип поощрения и наказания.**
- 4. Принцип рационального использования рабочего времени.**
- 5. Все способы планирования рабочего времени руководителя основаны на принципе приоритетов.**

# Формы делового общения

- 1) диадическое общение – деловая беседа;
- 2) групповое общение – деловые переговоры, проведение совещаний, групповое принятие решений;
- 3) публичное общение – публичное выступление.

# Методы управленческого общения

## Метод групповой дискуссии

### **Совещание:**

- проблемное;
- инструктивное;
- оперативное.

# Методы организации управленческого общения

Метод групповой дискуссии	Совещание
<p>Позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ сопоставляя противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон, лучше понять ее суть и пути решения;</li><li>▪ в атмосфере сотрудничества уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;</li><li>▪ нивелировать скрытые конфликты, так как в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров;</li><li>▪ выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы; если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если нет — возможна групповая поляризация;</li><li>▪ использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений (сами приняли — самим выполнять);</li><li>▪ повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении;</li><li>▪ оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят проблемное совещание. Оно предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения.</li><li>▪ Когда необходимо передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения, используют инструктивное совещание. Порядок проведения следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных.</li><li>▪ Оперативное совещание проводят при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации.</li><li>▪ Наряду с совещаниями используются и другие формы, например, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики» и др.</li></ul>

***Эффективность управленческого общения во многом определяется коммуникативной компетентностью руководителя.***

**Коммуникативная компетентность —**  
способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.  
Она рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

# Психологические законы управления

- 1. Закон неопределенности отклика*
- 2. Закон неадекватности взаимного восприятия*
- 3. Закон неадекватности самооценки.*
- 4. Закон искажения информации.*
- 5. Закон самосохранения*
- 6. Закон компенсации*