

Лекция

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

План лекции:

- Понятие руководства и лидерства
- Теории лидерства
- Стили руководства и их эффективность
- Личностные особенности, способности руководителя
- Власть и её психологические источники
- Эффективность руководства.

ВОПРОС 1.

- Понятие руководства и лидерства

Лидерство

- **Лидерство** – естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.
 - **Лидерство в группе складывается из компонентов:**
 1. **эмоциональный** лидер (сердце группы) ориентирован на взаимоотношения,
 2. **деловой** лидер (руки группы) ориентирован на дело,
 3. **информационный** лидер (мозг группы) .

- В отличие от **лидера**, который выдвигается снизу, **руководитель** назначается официально, извне.
- **Лидерство** связано с неформальной структурой группы, то руководство – с официальной, формальной структурой.
- В отличие от **лидера**, который выдвигается снизу, **руководитель** назначается официально, извне.
- **Лидерство** связано с неформальной структурой группы, то руководство – с официальной, формальной структурой.

Отличие лидера от руководителя:

- Регулирует межличностные (неофициальные) отношения в группе
- Лидерство возникает стихийно, это менее стабильное явление, зависит от настроения группы
- Система санкций зависит от индивидуальных особенностей и отношений группы
- Решения, касающиеся деятельности группы, более непосредственны
- Лидерство – индивидуально-психологическая характеристика отношений в группе (элемент микросреды)
- Регулирует официальные отношения в группе
- Руководитель назначается, избирается, это более стабильное явление
- Обладает более определённой системой санкций
- Процедура принятия решения более сложна, оно может не зависеть от группы
- Руководство – социальная характеристика отношений в группе (элемент макросреды)

общие черты руководителя и лидера:

- выполняют роли координаторов, организаторов членов социальной группы;
- осуществляют социальное влияние в группе, только разными средствами;
- используют субординационные отношения, хотя в первом случае они чётко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

ВОПРОС 2.

- **Теории лидерства**

«харизма» (греч.)

- «харизма» (греч.) – благодать, дар Божий;
- лидером может быть человек, обладающий врождённым набором личностных качеств и определённых психологических черт.

ПСИХОФИЗИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ ЛИДЕРА:

- интеллект (выше среднего, но не на уровне гениальности);
- инициатива (самостоятельность и находчивость, способность осознать потребность к действию и наличие мотива);
- уверенность в себе (высокая самооценка, компетентность и высокий уровень притязаний);
- фактор геликоптера: способность воспарить над проблемой, над частными ситуациями, воспринимать проблему в более широком контексте;
- физическое здоровье;
- происхождение из высшего класса;
- рост выше либо ниже среднего.

«ТЕОРИЯ ЧЕРТ» в лидерстве:

- **Резонансный лидер:** основная задача его состоит в том, чтобы «зажигать» людей, т.е. вызывать у них готовность к действию. Лидеру удаётся вызвать *резонанс* – лучшие чувства.
- **Диссонансный лидер** не интересуется чувствами присутствующих и провоцирует своим поведением и действиями негативные эмоции.

Ситуационная теория лидерства

- В различных ситуациях групповой жизни выделяются члены группы (ситуационные лидеры), которые превосходят других в каком-то одном качестве.
- Слабость теории: неактивность лидера.

Системная теория лидерства

- **Лидер** – как субъект управления процессом.
- **Лидерство** рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе.
- **Лидерство** – это функция группы, и его надо изучать с точки зрения задач и целей группы.

концепция ценностного обмена

- Ценностные характеристики членов группы обмениваются на авторитет и признание лидера.
- Лидером становится тот, в ком наиболее полно представлены качества, значимые для групповой деятельности.
- Авторы: Хоманс, П.Блау.

ВОПРОС 3.

- Стили руководства и их эффективность

подчинённых и общения с ними. Иными словами, это стабильно проявляющиеся особенности

- Классификация стилей лидерства разработана К. Левином и включает три стиля:

- **Стили лидерства (руководства)** – комплекс

- систематически используемых руководителем

- методов принятия решений, воздействия на подчинённых и общения с ними. Иными словами, это стабильно проявляющиеся особенности

- Классификация стилей лидерства разработана К. Левином и включает три стиля:

- **авторитарный,**
- **демократический**
- **либеральный.**

Авторитарный (директивный) стиль

Деловые, краткие распоряжения.

Запреты без снисхождения, с угрозой.

Чёткий язык, неприветливый тон.

Похвала и порицание субъективны.

Эмоции не принимаются в расчёт.

Позиция лидера – вне группы

Дела в группе планируются заранее (во всём их объёме).

Определяются лишь непосредственные задачи, дальние неизвестны.

Голос руководителя – решающий

Демократический (коллегиальный) стиль

Инструкции в форме предложений.

Не сухая речь, а товарищеский тон.

Похвала и порицание – с советами.

Распоряжения и запреты – с дискуссиями.

Позиция лидера – внутри группы

Мероприятия планируются не заранее, а в группе.

За реализацию предложения отвечают все.

Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

Стили руководства лидера:

- **Либеральный (попустительский) стиль**

Тон конвенциональный.

Отсутствие похвалы, порицаний.

Никакого сотрудничества.

Позиция лидера – незаметно в стороне от группы. Дела в группе идут сами собой.

Лидер не даёт указания.

Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера.

Нужно отметить, что нет стилей хороших или плохих. Искусство управления предполагает выбор того или иного стиля.

стиль руководства определяется

4 - мя параметрами:

- **руководитель** – его личность и предпочитаемый им стиль;
- **подчинённые** – их потребности, отношения и навыки;
- **задание** – требования и цели работы, которую нужно выполнить;
- **ситуация** – обстановка, наблюдаемая в организации.

ВОПРОС 4.

- Личностные особенности, способности руководителя

ОПЫТ (т.е. совокупность управленческих знаний, умений, навыков), **СПОСОБНОСТИ**, совокупность **ЛИЧНЫХ** и **ДЕЛОВЫХ** качеств (В.И. Шуванов).

- Эффективность руководства обусловлена биологическими характеристиками,
- На эффективность руководства трудовым коллективом влияют три личностных фактора: **ОПЫТ** (т.е. совокупность управленческих знаний, умений, навыков), **СПОСОБНОСТИ**, совокупность **ЛИЧНЫХ** и **ДЕЛОВЫХ** качеств (В.И. Шуванов).
- Эффективность руководства обусловлена биологическими характеристиками, способностями и чертами личности (М. Шоу).

биографические характеристики руководителя:

- пол,
- возраст,
- социальный статус,
- образование.
 - **общие способности руководителя:**
 - **интеллект;**
 - **коммуникабельность;**
 - **предпримчивость;**
 - **специальные способности.**

Личностные черты, способствующие успешному руководству:

- большое количество действий, в основном, кратковременных;
- частые вмешательства извне;
- широкая сеть контактов, выходящая далеко за пределы рабочей группы;
- преобладание речевого (устного) общения с окружающими.

ВОПРОС 5.

- Власть и её психологические источники

• Власть

- *Власть* – возможность влиять на поведение и деятельность других людей.
- Она характеризуется:
- *пределом* (степенью зависимости подчинённого от руководителя, его возможностями и используемых инструментов влияния);
- *объёмом* (количеством объектов влияния).

• Типы власти:

- вознаграждающая;
- принуждающая;
- легитимная (законная);
- референтная (основана на симпатии, эмоциональном предпочтении);
- экспертная (основана на превосходстве в компетентности, специальных знаниях);
- эталонная (власть примера, основана на уважении).

руководителя:

- *Формальный* авторитет характеризует должностной автопортрет работника. Он обусловлен тем набором полномочий, но и с его авторитетом.
 - *Авторитет* обеспечивает 65 % личного влияния руководителя на подчинённых.
- Три формы авторитета
- руководителя
- *Функциональный* авторитет характеризуется компетентностью автопортрета работника. Он обусловлен тем набором полномочий, которые даёт руководителю занимаемый им пост. Обеспечивает 65 % личного влияния
 - *Моральный* авторитет основывается на мировоззрении и нравственных качествах руководителя.
 - *Функциональный* авторитет зависит от компетентности руководителя.

деятельности лишь 60 – 65 % своих возможностей, и только дополнительное влияние признанного лидера способствует полной отдаче в деятельности.

- *Уверенность в себе* позволяет руководителю чувствовать себя сильнее благодаря мобилизации физических и духовных сил; чаще добиваться достижения поставленных целей; снижать психологическую напряжённость и повышать стрессоустойчивость.
- *Доминантность* – честолюбие, умение влиять на подчинённых. Под воздействием традиционных методов управления большинство подчинённых используют в деятельности лишь 60 – 65 % своих возможностей, и только дополнительное влияние признанного лидера способствует полной отдаче в деятельности.
- *Уверенность в себе* позволяет руководителю чувствовать себя сильнее благодаря мобилизации физических и духовных сил; чаще добиваться достижения поставленных целей; снижать психологическую напряжённость и повышать стрессоустойчивость.

инновационной деятельности.

- *Стремление к равнодействию и стрессоустойчивость* способствует как принятию на себя ответственности, формированию разумного оптимистического эгоцентризма, так и предсказуемому риску, обеспечивает учёт обратной связи, информирующей о том, насколько успешно человек справляется с заданием. *Ответственность и надёжность.*
- *Креативность* как способность к творческому решению задач, к внесению новшеств и видению элементов задания. *Ответственность и надёжность.*
- *Независимость* предполагает наличие собственной точки зрения на проблему, проявление индивидуальности в сфере личных и деловых отношений.
- *Стремление к достижению, предприимчивость* способствует принятию на себя ответственности, разумному и предсказуемому риску, обеспечивает учёт обратной связи, информирующей о том, насколько успешно человек справляется с заданием. *Ответственность и надёжность.*
- *Независимость* предполагает наличие собственной точки зрения на проблему, проявление индивидуальности в сфере личных и деловых отношений.

ВОПРОС 6.

- Эффективность руководства.

• психологические критерии:

- удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём (например, отношениями, условиями труда);
- мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);
- авторитет руководителя коллектива;
- самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

• *Непсихологические критерии* эффективности руководства включают:

- действенность, т.е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;
- экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потребить / ресурсы, фактически потреблённые;
- качество – соответствие «спецификациям», т.е. различным качественным признакам;
- производительность - это количество, удовлетворяющее требованиям качества / фактически потреблённые ресурсы;
- нововведения;
- прибыльность - это доходы / издержки.