

*Тема: Личность менеджера,
власть и стили управления*



Менеджер — лицо, занимающее постоянную должность и отвечающее за конкретный хозяйственный объект или конкретный участок в системе управления, имеющий в своем подчинении одного или группу работников и наделенный правами и полномочиями по принятию решений, реализации этих решений и распоряжению ресурсами: материалами, оборудованием, финансами и т.д.



Черты и качества руководителя (*Г.Х. Попов*)

- быстрая и точная ориентировка в психологии людей,
- практический склад ума,
- видение частных конкретных практических задач и эффективных путей их разрешения;
- способность видеть и решать проблемы;
- способность решать проблемы творчески, а не по шаблону;
- гибкость и подвижность ума;
- способность привлекать к себе людей;
- сила воли в сочетании с практическим умом;
- мужество и самообладание;
- настойчивость;
- самовоспитание для овладения недостающими свойствами.

Человеческие недостатки – это неразвитые способности

**мнительность, обидчивость, злопамятный
характер, резкость, грубость,
вспыльчивость, замкнутость,
болтливость, неуравновешенность**

Профессиограмма — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии

1. Общая характеристика труда

Содержание и основные операции (действия)	Условия и характер труда	
	Критерии тяжести	Логическая сложность

2. Требования профессии к качеству подготовки

Знания	Умения и навыки

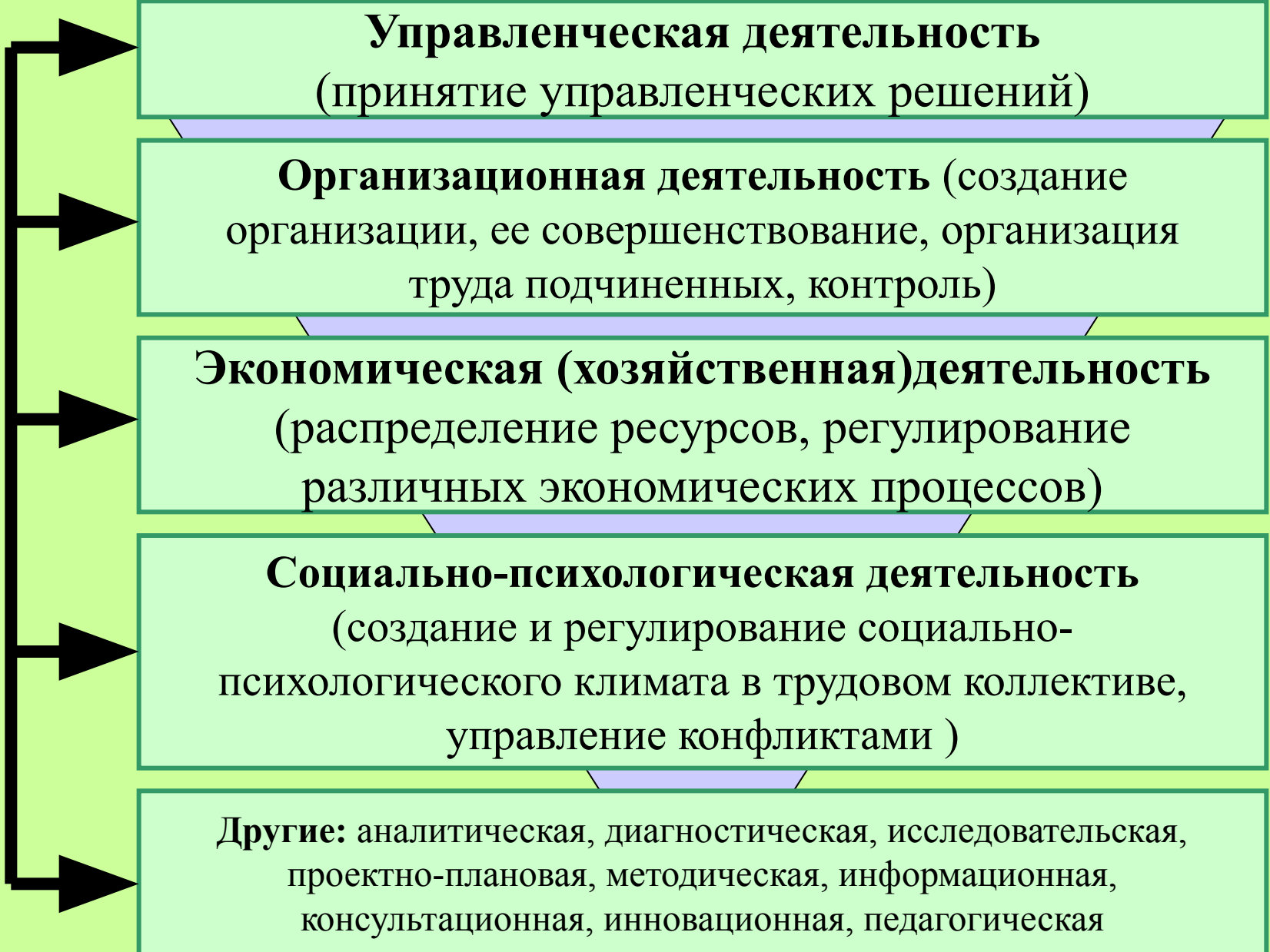
3. Требования профессии к личностным качествам

Интересы и склонности	Профессионально важные качества

4. Диагностические методики и противопоказания

Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания
-------------------------------	-------------------------------------

Профессия менеджера включает:



Управленческая деятельность
(принятие управленческих решений)

Организационная деятельность (создание организации, ее совершенствование, организация труда подчиненных, контроль)

Экономическая (хозяйственная) деятельность
(распределение ресурсов, регулирование различных экономических процессов)

Социально-психологическая деятельность
(создание и регулирование социально-психологического климата в трудовом коллективе, управление конфликтами)

Другие: аналитическая, диагностическая, исследовательская, проектно-плановая, методическая, информационная, консультационная, инновационная, педагогическая

Классификация ролей менеджера

(Минцберг, 1973 г.)

1. Межличностные роли:

- Главный руководитель (лицо организации)
- Лидер
- Связующее звено

2. Информационные роли:

- Приемник информации (монитор)
- Распространитель информации (передатчик)
- Представитель (рупор организации)

3. Управленческие роли (роли, связанные с принятием решений):

- Предприниматель (инициатор)
- Устранитель проблем (стабилизатор)
- Распределитель ресурсов
- Ведущий переговоры (посредник)

Власть – это возможность влиять на поведение других людей.

Властные полномочия – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений без согласования с высшим руководством

Власть эксперта. Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

Власть харизмы (или эталонная власть, или власть примера). Связана со способностью руководителя влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, наличию сильных личностных качеств (обмен энергией, внушительная, привлекательная внешность, независимый характер, хорошие риторические способности, достойная и уверенная манера поведения).

Власть информации. Базируется на возможности получения нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

Власть убеждения. Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

- **Власть принятия решений**
- **Власть вознаграждения** — способ влияния, основанный на положительном воздействии с целью добиться от подчиненного желаемого результата.
- **Власть принуждения** (влияние через страх). Строится на страхе подчиненных быть наказанными.
- **Власть над ресурсами.** Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз.
- **Власть связей.** Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.
- **Власть традиции (законная власть).** Строится на выработке у подчиненных готовности по традиции признавать законную власть руководства и подчиняться ему.

Руководство представляет собой процесс организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый официально назначенным руководителем.

Стили руководства

- устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.
- манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Авторитарный стиль руководства

Централизация власти в руках руководителя
(принятие решений - единоличное)

Ставка на администрирование (приказ, указание, распоряжение)

Ограниченные контакты с подчиненными (соблюдение дистанции)

Допускает ограниченную инициативу в действиях подчиненных

В отношениях с подчиненными категоричен, часто резок

Стимулирование подчиненных ориентировано на наказание,
чем на поощрение

Новое воспринимается с осторожностью (или вообще не воспринимается)

Уверен в том, что дело знает лучше подчиненных

Ответственность за результаты деятельности
полностью возлагает на себя

Демократический стиль руководства

Децентрализация властных полномочий

Решение принимается коллегиально

(на основе консультации с подчиненными)

В доведении задач до исполнителей часто используется метод предложений

С подчиненными поддерживаются тесные контакты

Инициатива подчиненных допускается и поощряется

Стимулирование ориентировано на поощрение, чем на наказание

Отношения с подчиненными доброжелательные, уважительные

Доверие подчиненным в решении вопросов и предоставление им самостоятельности

Стремление к овладению новыми знаниями, самообразованию

Либерально-попустительский стиль руководства

Высокая степень децентрализации властных полномочий
(минимальное вмешательство в деятельность подчиненных)

Решения принимаются на основе указаний сверху или
мнения группы специалистов и доводятся до исполнителей в
форме просьбы, упрощения

Роль руководителя – обеспечение подчиненных информацией
и посредничество в процессе их взаимодействия

Инициатива полностью передается в руки подчиненных

Высокая степень зависимости руководителя от подчиненных

Взаимоотношения с подчиненными мягкие, вежливые,
основанные на уступках руководителя и его боязни конфликтов

В стимулировании труда отсутствует четкая ориентация

Требования руководителя к подчиненным низкие

Ответственность за результаты деятельности перекладываются
на подчиненных

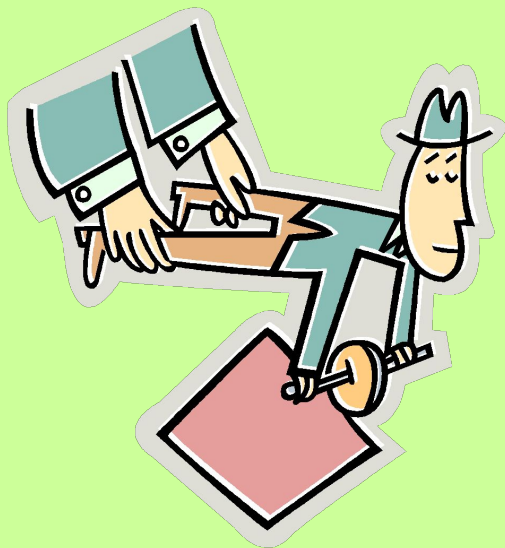
Микро-кейс “Александр”

Александр, владелец и генеральный директор страховой компании в С. Петербурге, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации. Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые ничего не стоит, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», - добавил он

Микро-кейс “Александр”

Вопросы:

1. Какой стиль управления использует Александр?
2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?



Лидерство — процесс организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером, определившимся в ходе спонтанно формирующихся межличностных отношений.



Лидерские качества

Интеллектуальные способности

- Знание дела
- Речевая развитость
- Познавательность
- Интуитивность
- Образованность

- Ум и логика
- Рассудительность
- Проницательность
- Оригинальность

Черты характера личности

- Инициативность
- Гибкость
- Бдительность
- Созидательность
- Честность

- Смелость
- Настойчивость
- Уравновешенность
- Независимость
- Энергичность

- Агрессивность
- Обязательность
- Работоспособность
- Потребность в достижениях

Приобретённые умения

- Умение заручаться поддержкой
- Умение кооперироваться
- Такт и дипломатичность
- Умение брать на себя риск

- Умение организовать
- Умение убеждать
- Умение менять себя
- Умение быть надежным
- Умение разбираться в людях
- Чувство юмора

Характеристика менеджера как эффективного лидера

Ценится подчиненными

Понимает процесс влияния на людей

Оказывает значительное воздействие на подчиненных

Уверен в себе, ясно излагает свои мысли

Устанавливает хорошее взаимодействие

Вознаграждает требуемое поведение

Имеет стратегию влияния на группы

Проявляет настойчивость и требовательность

Прислушивается к мнению других

Имеет убедительный внешний вид

Личностный подход основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления

- *Дуглас Мак-Грегор*
- *Р. Стогдилл*
- *У. Беннис*

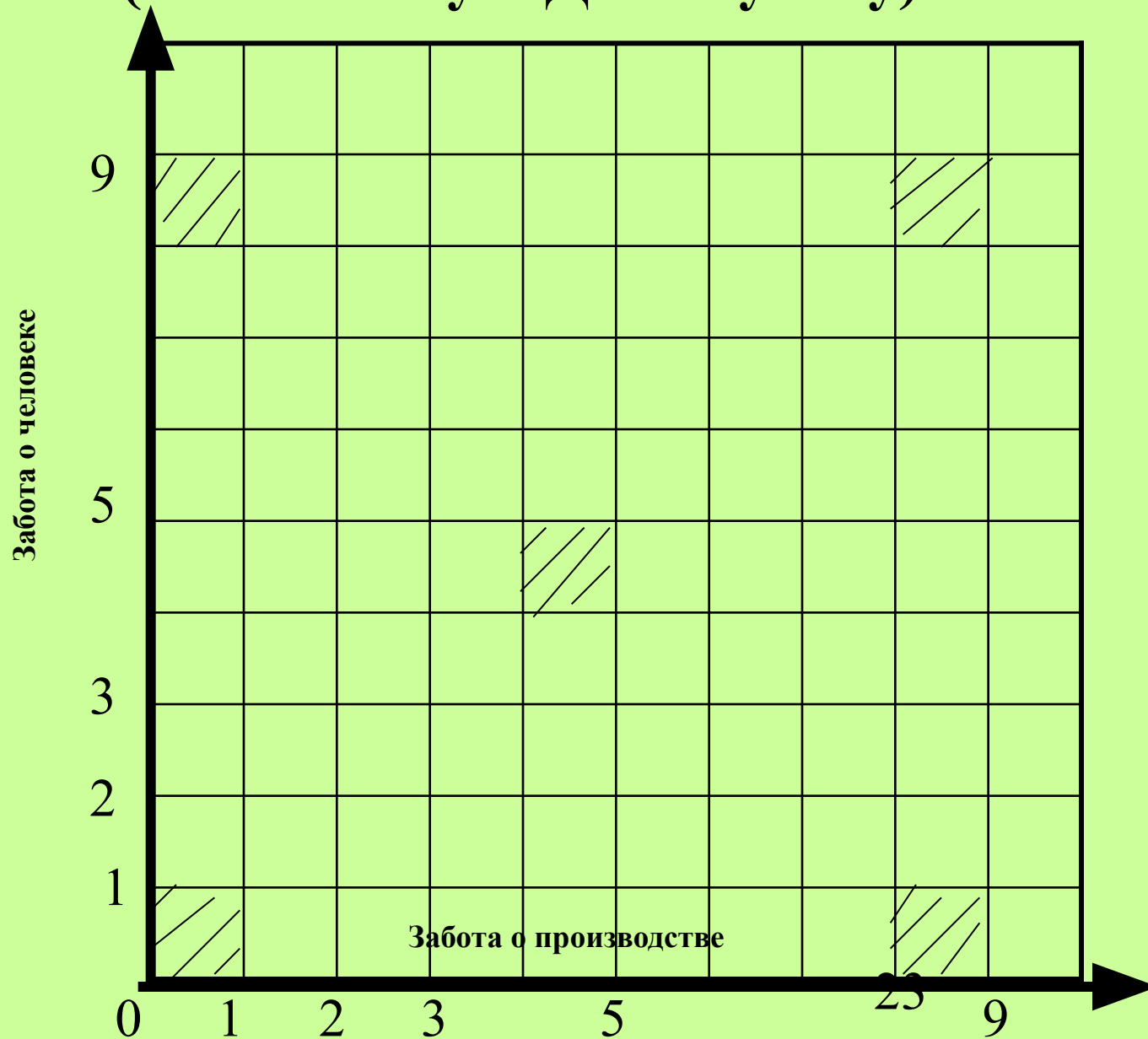
Недостатки личностного подхода:

- количество важных лидерских качеств практически бесконечно;
- не установлена тесная связь между этими качествами и лидерством.

Поведенческий подход рассматривает лидерство как набор образцов привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей организации.

К.Левин, Р.Блейк, Д.Моутон, Р.Лайкерт и др.

Управленческая решетка стилей руководства (по Р.Блейку и Дж.Моутону)



Четыре системы лидерства по Ренсису Лайкерту

Органи- зацион- ные пе- ремен- ные	Система			
	1. Эксплуата- торско- авторитарная	2. Благо- склонно- авторитарная	3. Консультативно-демок- ратическая	4. Основанная на участии
Уровень доверия лидера к подчи- ненным и его уверен- ности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходитель- ная уверен- ность и дове- рие типа "мастер—раб"	Значительная уверенность и доверие типа "начальник— подчиненный" с желанием контролиро- вать принятие и выполнение решений	Полная уве- ренность и доверие во всем
Харак- тер ис- пользу- емой мотива- ции	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознагражде- ния	Вознагражде- ния и в опреде- ленной мере наказания	Вознагражде- ния, отдельные наказания и ограниченное привлечение к участию в управлении	Материальное вознагражде- ние на основе системы стимулирова- ния, разрабо- танной с учетом участия работников в управлении
Харак- тер влияния на под- чинен- ных и взаимо- действия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаи- модействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осто- рожность у подчиненных	Умеренное взаимодей- ствие с доста- точно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружествен- ное взаимо- действие с работниками, высокая уверенность в них и дове- рие к ним

Ситуационный подход

Лидерское поведение
должно быть разным
в различных ситуациях!

- Модель лидерского поведения *Танненбаума—Шмидта*;
- модель ситуационного лидерства *Херсея и Бланшарда*;
- модель ситуационного лидерства *Фидлера*,
- модель ситуационного лидерства *Хауза – Митчелла*,
- модель ситуационного лидерства *Стинсона – Джонсона*,
- модель ситуационного лидерства *Врума – Йеттона – Яго*

Модель ситуационного лидерства Френка Фидлера

Стиль руководства зависит от:

1. Отношения руководителя с подчиненными (хорошие, плохие);
2. Властных полномочий (достаточные, недостаточные);
3. Структурности задач (четко, нечетко) в различных ситуациях стиль ориентируется либо на организационно-техническую сторону дела, либо на налаживание человеческих отношений.



==== - траектория изменения стиля руководства

Модель ситуационного лидерства Т. Митчела и Р.Хауса

Стиль зависит от ориентации подчиненных на личные выгоды.

Варианты стиля:

1. Стиль поддержки человеческих отношений;
2. Инструментальный стиль (создание организационно-технических условий);
3. Стиль достижения высоких результатов;
4. Стиль привлечения подчиненных к управлению.

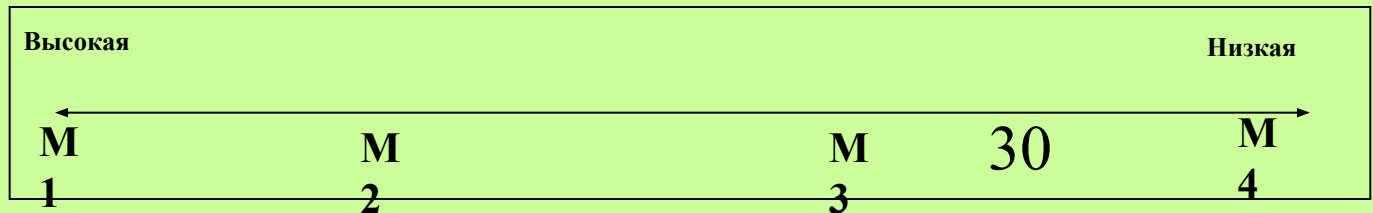
Модель ситуационного лидерства П.Херсли и К.Бланишара

Зависимость стиля от образования и практического опыта подчиненных.

Варианты стиля:

1. Стиль жесткого контроля подчиненных;
2. Стиль участия подчиненных в принятии решений;
3. Стиль коллективного управления и самоуправления.

Стиль руководства



Модель ситуационного лидерства В. Врума и Ф.Йеттона

Зависимость стиля от **особенностей коллектива и характера проблемы:**

1. Стиль единоличного принятия решения;
2. Стиль учета мнений подчиненных;
3. Своевременное обсуждение и решение проблем;
4. Решения вырабатываются группой.

Благодарю за внимание!



LEADERSHIP

The leader always sets the trail for others to follow.