

# **Личность руководителя как субъекта управления организацией**

---

**1. Социально - психологические основы  
лидерства и руководства.**

**2. Понятие стиля управления.**

**3. Теория «X и Y» Д. Макгрегора. Решетка  
менеджера.**

**Руководитель — это ведущий за руку,  
лидер (от англ. leader — ведущий)**

---

лидер выражает неофициальные тенденции межличностных отношений в группах.

В обязанности руководителя-лидера входит формирование у сотрудников адекватной профессиональной ***мотивации.***

# Б. Д. Парыгиным сходство и отличие лидерства и руководства:

- лидерство в основном связано с регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, в то время как руководство является средством регулирования отношений в рамках официальной социальной организации;
- лидерство представляет собой главным образом феномен микросреды, а руководство — элемент макросреды, отвечающий системе доминирующих в ней социальных отношений;
- лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, руководство же представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой сверху деятельности социальных организаций и институтов;
- в отличие от лидерства, руководство — это явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов группы;
- процесс руководства характеризуется применением гораздо более определенной системы различных санкций, чем это имеет место в лидерстве;
- процесс принятия решений в системе руководства носит более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства;
- деятельность лидера протекает преимущественно в рамках микроструктуры малой группы, сфера же действий руководителя гораздо шире и охватывает различные уровни социальной системы, на которых он, в частности, представляет малую группу;
- лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, в то время как руководство — это преимущественно социальная характеристика формальных отношений в группе, прежде всего в плане распределения ролей управления и подчинения.

## характеристика

---

*Руководство* представляет собой процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, который осуществляется руководителем как представителем социального контроля и власти.

Руководитель имеет официальные полномочия, назначается и освобождается с должности вышестоящими социальными структурами.

## характеристики

---

*Лидерство* — это процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, который осуществляется лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий.

# характеристика

---

Управленческие отношения между руководителями и подчиненными не сводятся только к отдаче распоряжений, с одной стороны, и только их исполнения, с другой. Их связывают отношения коллективизма, обусловленные совместной трудовой деятельностью и единством социально значимых целей, т. е. определенные межличностные отношения.

# Функции руководителя:

**Функции административно-организационные.** Руководитель, в соответствии с официально представленными ему правами и обязанностями, должен координировать индивидуальные действия членов коллектива в единую общую силу. Он распределяет обязанности между сотрудниками, контролирует процесс выполнения заданий, оценивает результат и сам несет ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

**Функции стратегические,** связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения. Реализация этих функций позволяет проявить творческий потенциал руководителя, находчивость, выдержку, способность выдвигать новые идеи. В структуру стратегических функций включается способность к прогнозированию, предвидению конечного результата, к оперативной переработке больших объемов информации, поступающей от подчиненных и вышестоящих инстанций, от результатов деятельности коллектива. Руководитель должен также накапливать большой объем профессиональной информации в своей памяти. К функциям данного вида добавляются также планирование как важнейшее проявление прогнозирования.

Планирование должно определять конкретные задачи, время и средства их решения. По своей сути функция планирования отвечает на три основных вопроса:

**Планирование** — это не одноразовое действие, а постоянный процесс в работе руководителя. План не должен становиться догмой, а постоянно согласовываться с реальностью.

**Экспертно-консультативные функции.** В процессе групповой деятельности руководитель обычно является тем компетентным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту. Высокая профессиональная квалификация — одна из основных составляющих авторитета руководителя. Руководитель, назначенный сверху, но не компетентный с точки зрения решаемых коллективом задач, быстро утрачивает авторитет, ему подчиняются только из-за боязни дисциплинарных взысканий, а подлинного консультанта ищут в лице неформального лидера. Компетентный руководитель обладает подлинным авторитетом, становится подлинным лидером и создает творческий коллектив учеников и соратников.

# Функции руководителя:

**Коммуникативные функции.** Руководитель является основным источником важной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы. Эта информация передается в процессе общения с группой и отдельными ее членами. Коммуникативность, умение общаться с людьми, доступность общения — важные качества руководителя. Руководитель может быть открыт для общения с группой и тогда выступает как лидер. Но он может строить систему коммуникативных связей только в соответствии с принципом четкой субординации, т.е. коммуникативен только с другими руководителями равного с ним ранга и отдален от группы. Тогда он обрекает себя на эмоциональное одиночество и не может рассчитывать ни на какое другое влияние, кроме официального, должностного.

**Воспитательные функции.** Принимая решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель одновременно с этим обеспечивает воспитательный эффект в формировании личности своих подчиненных. Он воспитывает их личным примером своей компетенцией, обучением. Функция воспитания включает в себя и дисциплинарные методы поощрения и наказания, если сотрудники нарушают регламент работы или нарушают нравственные принципы жизни коллектива. Руководитель коллектива, если он хочет быть и его воспитателем, должен стремиться стать «лидером мнений», обладающим наибольшим объемом информации. Он должен восприниматься сотрудниками как «один из нас и лучший из нас».

К числу воспитательных функций можно отнести также *психотерапевтическую функцию*. Руководитель должен учитывать эмоциональное состояние своих сотрудников, предотвращать стрессовые состояния.

**Функция представительства.** Руководитель — официальное лицо, представляющее группу во внешней социальной среде. На совещаниях, конференциях он выступает от имени всех членов группы, по еговедению судят о группе в целом. Поэтому руководитель-лидер должен отвечать высоким стандартам общественного поведения. Он должен хорошо владеть навыками культурного общения, достойными манерами, мимикой и пантомимикой, культурой речи. Важно также при этом умение правильно одеваться, учитывая свою внешность и возраст, а также ситуацию общения.



# Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является *стиль руководства.*

---

*Стиль управления* — это определенная система предпочитаемых руководителями методов и приемов управленческой деятельности.

Выбор того или иного стиля руководства детерминирован множеством взаимодействующих объективных и субъективных факторов.

*К объективным факторам* можно отнести такие, как содержание выполняемой деятельности, мера трудности решаемых задач, сложность условий, в которых осуществляется их решение, иерархическая структура руководства и подчинения, социально-политическая ситуация и др.

*К субъективным факторам* следует отнести типологические свойства нервной системы (темперамент), свойства характера, направленность, способности чело века, привычные способы деятельности, общения, принятия решений.

# Эффективность руководства оценивается по таким показателям:

---

- производительность труда руководимого коллектива;
- успешность решения профессиональных задач;
- психологический климат в коллективе;
- здоровье сотрудников, наличие травматизма;
- текучесть кадров.

# Стили руководства, выделяемые по ряду факторов:

---

*Контактный* - непосредственное общение с исполнителями,

*Дистанционный* - опосредованное или удаленное общение с исполнителями,

*Делегирующий* -, передача подчиненным части полномочий начальника

*Проблемный*- поощряет инициативу, самостоятельность мышления подчиненных, ставя перед ними проблему в общем и нацеливая на самостоятельный поиск ее решения ,

*Целепостановочный*- когда руководитель определяет цель, предоставляя подчиненным полную свободу в выборе путей и методов ее достижения.

# СТИЛИ НЕГАТИВНОГО ХАРАКТЕРА:

---

**Консервативный** - высокой степенью участия трудового коллектива или руководителей среднего, нижнего звеньев управления **в принятии стратегически важных решений,**

**Бюрократический** - может внешне казаться человеком делового стиля, но в действительности он полная его противоположность (с отрицательными установками),

**Волюнтаристский** - пренебрегает объективными потребностями и законами общественного развития и в принятых решениях подчиняет общественный интерес желанию, определенным догмам, заранее заданным идеологическим установкам,

**Анархический**- т.е либеральный,

**Догматический** - обязательно требует подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к другой мысли.

## Основные функциями общения руководителя:

---

*информационная* (передача и получение информации);

*познавательная* (активный поиск сведений, умение их добывать);

*управляющая* (умение воздействовать на людей);

*развивающая* (педагогический аспект влияния на подчиненных в плане воспитания в них желаемых профессиональных и личностных аспектов);

*эмоциональная* (обмен эмоциями, передача психических состояний).

# Теория «X и Y» Д. Макгрегора

---

**Теория мотивации и стилей руководства.** Д. Макгрегор выделяет два реальных набора рабочих предположений – две теории, которые были названы «Теория X» и «Теория Y».

**«Теория X».** По мнению Д. Макгрегора, основные положения «Теории X» достаточно широко представлены литературе об организациях и в неявной форме присутствуют в существующей практике управления. «Теория X» предполагает следующее:

1. «Средний человек обладает врожденной неприязнью к работе и ... склонностью уклоняться от работы».
2. «Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать и запугивать большую их часть, что вынудит их внести посильный вклад в достижение целей организации».
3. «Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он страшится ответственности, не обладает амбициями и ищет, прежде всего, защищенности» [420].

# Характеристика теории

---

Цель менеджмента состоит в эффективном управлении всеми ресурсами организации (человеческими, материальными, финансовыми) для решения организационных задач. Без непосредственного вмешательства со стороны менеджеров (убежденных в «бездарности масс») работники были бы пассивны или даже настроены против организации. Причем, по мнению Д. Макгрегора, даже наличие системы поощрений не может гарантировать, что работники выполнят полученное задание. Поэтому основная задача менеджера состоит в направлении, убеждении, наказании и контроле. Эффективный менеджер должен быть «жестким» и «сильным».

Д. Макгрегор отмечал, что поведение не является следствием врожденных качеств человека. Скорее всего, эти качества формируются у него под воздействием природы промышленной организации, философии менеджмента и повседневной практики.

# «Теория Y».

---

Д. Макгрегор сформулировал предположения «Теории Y», которая отражает предложенный им новый подход к управлению. Д. Макгрегор не соглашался с установкой представителей школы человеческих отношений о том, что «доброта приносит доход». Поэтому «Теорию Y» нельзя рассматривать как выражение предпочтения к «мягкому» стилю управления. Скорее, эта теория содержит набор предположений, прямо противоположных допущениям «Теории X».

«Теория Y» строится на следующих предпосылках:

1. «Расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или на отдых».
2. Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, которая может представляться ему источником удовлетворения или наказания «в зависимости от подконтрольных ему условий».
3. «Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач».
4. «Средний человек имеет склонности... не только принимать, но и искать ответственности». Нежелание некоторых работников принимать на себя ответственность и отсутствие амбиций является «следствием приобретенного опыта».
5. Способностью «проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, а весьма широкий круг лиц».
6. «В условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично»[425].

В новом подходе рабочая сила рассматривается в качестве ресурса, обладающего существенным потенциалом. Исходя из этого предположения «Теории Y» приводят к другим последствиям для управления по сравнению с «Теорией X».



# Различие принципов и методов управления, характерных для «Теории X» и «Теории Y».

## Признак сравнения

Использование потенциала работника

## Теория X

Неэффективное, нерациональное использование способностей работников; низведение работников до «винтиков» производственного механизма

## Теория Y

Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации

Разграничение управленческих функций

Жесткое разграничение планирования и выполнения работы

Отказ от жесткого разграничения планирования и выполнения работы

Основные принципы организации управления

Планирование

Директивность, контроль

Единоличное определение целей, задач, тактики и стратегии развития организации руководством

Интеграция, вовлечение

Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации

Организация

Централизованное распределение задач, отсутствие делегирования полномочий

Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий

Координация

Жесткая регламентация поведения всех членов организации

Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях

Мотивация (по классификации А. Маслоу)

Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней

Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самоактуализации

Контроль

Тотальный, жесткий

Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ

Форма использования власти

Власть, основанная на

Власть посредством положительного

# Р. Блэйк и Д. Моутон (Решетка менеджмента и тип менеджера)

пять характерных типов управленческого поведения:

а) диктатора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора.



# Характеристики различных типов менеджеров (руководителей)

---

## **Код 9:1 Диктатор.**

Означает стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления. Менеджер здесь - плохой управляющий.

## **Код 1:9 Демократ.**

Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип — «Надо быть всюду самим собою». Дела у такого менеджера идут как бы сами собою. Работнику нравится обстановка, но польза небольшая, весь пыл – в дебаты.

## **Код 5:5 Манипулятор**

Менеджера данного типа удовлетворяет средняя производительность. Его девиз: «Не хватать звезд с неба», Главная тактическая линия здесь — «компромисс». Характерная особенность менеджера данного типа — половинная заинтересованность и в производстве, и в людях. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

## **Код 1:1 Пессимист.**

Его девиз: «Не вмешиваться в естественный ход событий». Обычно люди с таким взглядом на руководство — это случайные люди в менеджменте или «спустившиеся с неба», то есть назначенные кем. Польза от таких людей невелика.

## **Код 9:9 Организатор.**

Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Его важнейшая характеристика: устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют такие менеджеры, обычно процветают. В принципе, менеджер данного типа представляет собой эталон современного управляющего.