

Тема 3. Руководитель в системе управления



- ***Руководителем*** считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

Функции современных руководителей

- **стратегическая** – заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании;
- **экспертно-инновационная** – в процессе ее реализации руководитель организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг.
- **административная**, включающая ряд подфункций:
 - контрольную – оценка результатов деятельности и проведение необходимой корректировки;
 - организационную – распределение среди исполнителей полномочий, задач и ресурсов;
 - координационную – организация взаимодействия работников;
 - кадровую – подбор, обучение и развитие персонала;
 - стимулирующую – воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание.
 - **коммуникационная** – проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т.д.
 - **социальная** – создание благоприятного морально- психологического климата в коллективе, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и т.д.

Уровни руководителей

- **К высшему звену** относятся руководители организации и их заместители. Они определяют миссию, цели, политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления.
- **Руководители среднего звена** – основных подразделений – назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность доверенного им имущества. Они устанавливают задания низовым руководителям, осуществляют контроль, занимаются организацией процесса производства, совершенствованием условий труда, следят за соблюдением трудовой дисциплины, частично решают кадровые вопросы.
- **Низовой уровень управления** – технический – обеспечивает нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала. Низовые руководители работают непосредственно с исполнителями. Они распределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координируют труд подчиненных, обеспечивают условия выполнения производственных заданий, контролируют соблюдение их сроков и рациональность использования оборудования.

Профессиональные КОМПЕТЕНЦИИ

Группа 1. Знания и умения, помогающие выполнять профессиональную работу по управлению:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- умение, решая оперативные вопросы, на 1 место ставить перспективные вопросы развития.

Группа 2. Способности к работе с людьми:

- обязательность в двух аспектах:
 - 1) по отношению к подчиненным;
 - 2) по отношению к коллегам по руководящей деятельности;
- правильный подход к обучению подчиненных (задание на грани возможностей подчиненных);
- строгость и требовательность;
- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- адекватность поощрения и наказания;
- строгость и требовательность;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии.

Группа 3. Личные качества и способность к самоменеджменту:

- поисковая активность, т.е. нацеленность на решение возникающих проблем.
- целеустремленность и решительность, умение показать эти качества подчиненным. И обязательное соблюдение принципа – отдавать приказы только от своего имени.
- умение беречь время (свое и подчиненных).
- способность к риску;
- предпринимательские способности;
- высокая работоспособность;
- способность к эмпатии;
- профессиональная интуиция;
- умение владеть собой;
- организаторские способности;
- энергичность и воля.

роли, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности,
(Ицхак Адизес)

1. производитель результатов (*P, producer*),
2. администратор (*A, administrator*),
3. предприниматель (*E, entrepreneur*),
4. интегратор (*I, Integrator*).

По начальным буквам этих четырёх английских слов модель управленческих ролей образует аббревиатуру PAEI.

- ***Роль руководителя*** – это модель поведения, которую руководитель реализует в зависимости от управленческой ситуации.

Наиболее известными моделями являются модель Генри Минцберга 48, и модель Т.Ю. Базарова.

Модель Г. Минцберга

Межличностные роли:

- 1. Глава организации.** Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством и т.п.
- 2. Лидер.** Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т.е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций.
- 3. Связующее звено.** Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации.

Информационные роли:

5. **Приемник информации.** Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть.
6. **Распространитель информации.** Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).
7. **Представитель.** Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т.д.

Роли, связанные с принятием решений:

7. Предприниматель. Менеджер в этой роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по использованию этих возможностей, а также контролирует исполнение этих проектов.

8. Ликвидатор нарушений. Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий.

9. Распределитель ресурсов. Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то для их эффективного использования необходимо сознательно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся: деньги, люди, время, оборудование, материалы и т.п.

10. Ведущий переговоры. Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать

Модель Т.Ю.Базарова

- 1. Управленец** – ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для Управленца - это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец позволяет им принимать участие в формировании будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений.

2. Организатор – для него важна ролевая определённость, отношения коллегиальности, потребность быть включённым в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона - «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

3. Администратор – определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённость поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основной объект контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана- графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

- **4.Руководитель** – для него важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела.

Функция **организации** реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию.

Основным **объектом контроля** руководителя является персонал, его лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Цепочка ролей Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницыной



- Выполнить задания (прилагаются).

Тема 4. Руководство, власть и лидерство

- **Власть** – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них **влияние**, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.
- *Основной постулат власти* – зависимость, т.е. проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость.

- Власть бывает формальной и реальной.
- **Формальная власть** – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.
- **Реальная власть** – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться. Основой реальной власти являются *лидерские качества* человека.

- Власть может принимать разнообразные *формы*. Согласно классификации Джона Френча и Бертрама Рэйвена (1959 г), имеется пять основных форм власти:
 1. *Власть, основанная на принуждении.*
 2. *Власть, основанная на вознаграждении.*
 3. *Экспертная власть*
 4. *Эталонная власть (власть примера).*
 5. *Законная власть.*

По классификации источников и форм власти, предложенной **Хейнцем Хекхаузенем** в 1986 году, выделяют шесть основных форм власти:

1. *Власть вознаграждения.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.
2. *Власть принуждения (власть страха).* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям.
3. *Нормативная власть.* Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Это подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательным подчинением установленным правилам исполнителя.
4. *Власть эталона.* Она основана на идентификации исполнителя с влияющим и желанием исполнителя быть похожим на него по различным параметрам и характеристикам.
5. *Власть знатока.* Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного проекта или проблем.
6. *Информационная власть.* Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения. Таким образом, Хекхаузен, а, позднее и Рэйвен, добавил шестую основу – власть информационную.

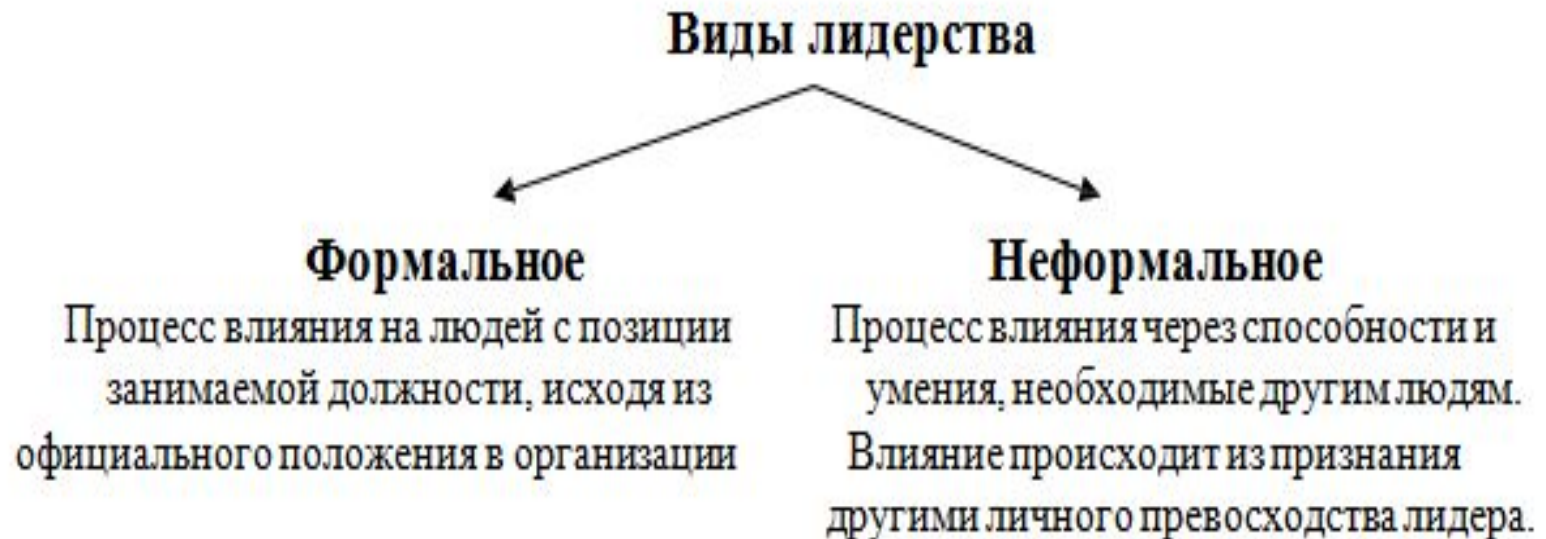
Влияние через участие подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать.

Влияние через участие подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Теории лидерства

- **лидерство** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо

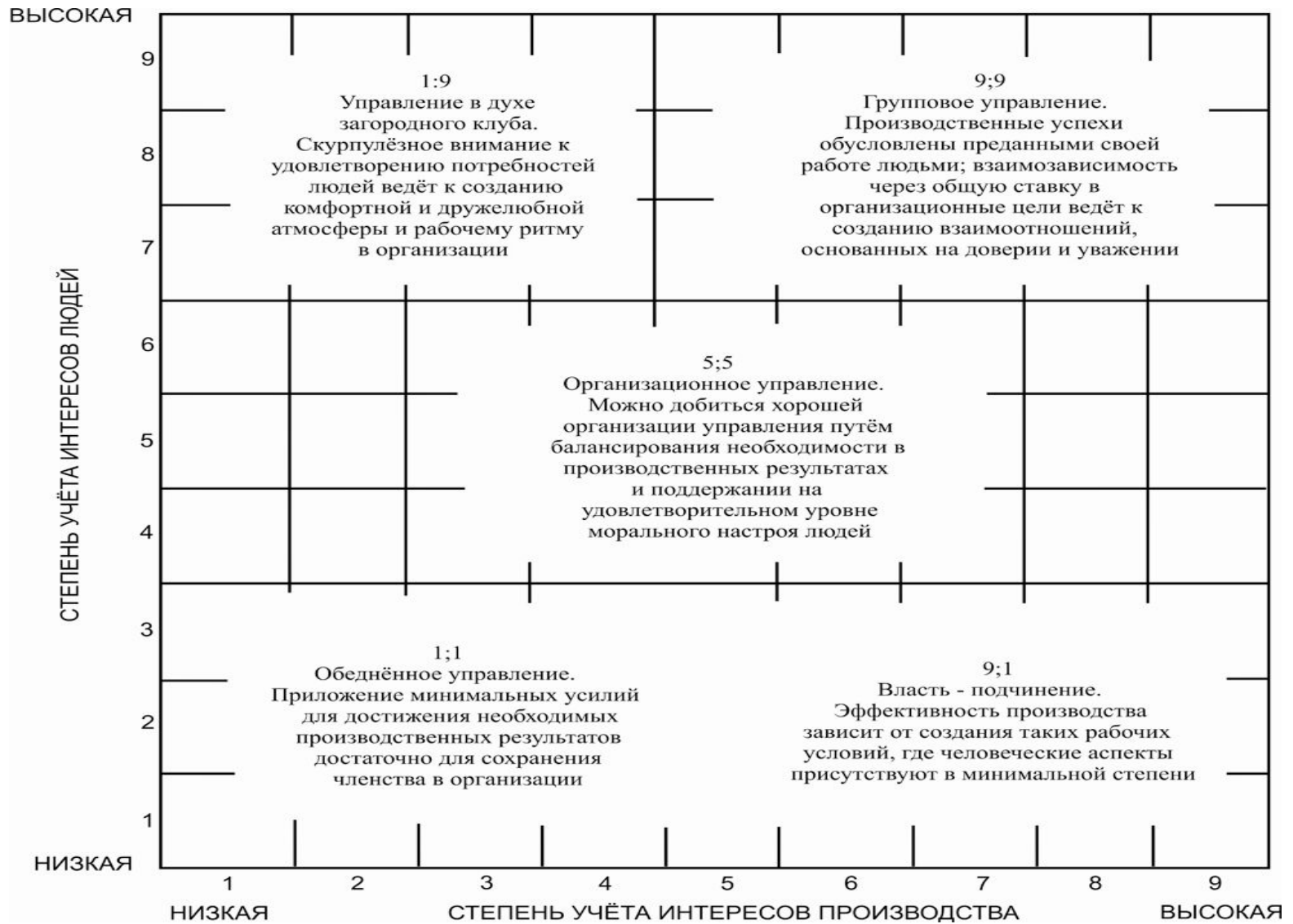


- *1) Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).*
- Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:
 - Физические качества - активный, энергичный, здоровый, сильный;
 - Личностные качества - приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
 - Интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
 - Способности - контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Поведенческие (бихевиористские) теории лидерства (1940-1970).

Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства;
2. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора;
3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта Мичиганского университета;
4. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутон – группа университета в штате Огайо (США) и т.д.
5. Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения; и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:
6. Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
7. Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.



. «Управленческая решетка Блейка и Моутон

Управленческая решетка Блейка и Моутон

- *(1,1) Обедненное управление.* Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточное для сохранения членства в организации.
- *(9,1) Власть – подчинение.* Эффективность производства в рабочих условиях где человеческие аспекты учитываются в минимальной степени.
- *(1,9) Управление в духе загородного клуба.* Повышенное внимание к удовлетворению потребностей людей, ведущее к созданию комфортной и дружелюбной рабочей атмосферы в организации.
- *(5,5) Организационное управление.* Здесь соблюдается балансирование умеренной заинтересованности в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.
- *(9,9) Групповое управление.* Производственные успехи, обусловленные преданными своей работе людьми; общее стремление к организационным целям; взаимоотношения, основанные на доверии и уважении.

3. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (1960-1990).

Ф.Фидлер выделил 3 группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

- Взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
- Характер регламентации труда.
- Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим, Ф.Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

2. приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования).
3. изменение ситуации.

модель Херси-Бланшара

- В модели Херси-Бланшара (рис. Сл. слайд) за основу измерения, так же, как и в управленческой решетке Блейка и Моутон, взяты ориентации лидерского поведения: на взаимоотношения или на задание, но при этом, выбор стиля лидерства в значительной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах.

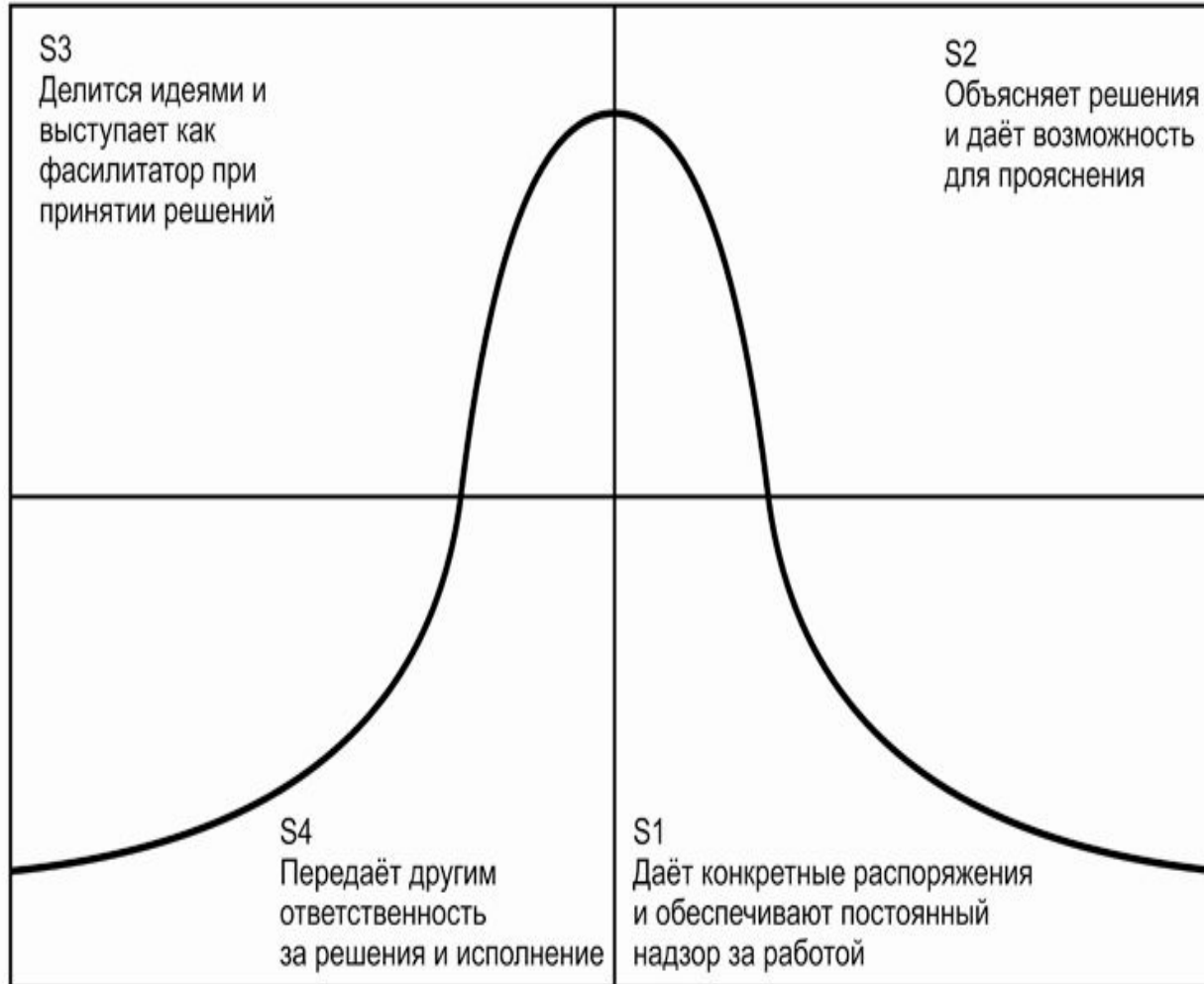
У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий.

- *(S1) Telling* – Инструктирование. Типичная ситуация директивного лидерства, когда руководитель сам принимает решение, дает конкретные указания и обеспечивают жесткий контроль за работой;
- *(S2) Selling* – «Продажа идей». Руководитель объясняет решение и дает возможность для прояснения;
- *(S3) Participating* – Тесное сотрудничество. Лидеры делятся идеями и выступают как фасилитаторы (facilitator — «посредник», англ.) в принятии групп-пой решений;
- *(S4) Delegating* – Делегирование. Лидер передает другим полномочия самостоятельно принимать и реализовывать решения, последователи принимают на себя ответственность.

Модель лидерства Херси-Бланшара

ПОВЕДЕНИЕ ЛИДЕРА

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА
ВЗАИМООТНОШЕНИЕ (ПОДДЕРЖКА)



ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ
НА ЗАДАНИЕ (УКАЗАНИЯ)

СТИЛИ
ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ

- 1
Решение принимает лидер
- 2
Лидер принимает решение после обсуждения и/или объяснения
- 3
Решение принимает лидер/ последователи при поддержке лидера
- 4
Решение принимают последователи

4. Теория харизматических качеств лидеров (1990 – наст. время).

Выделяет те качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлечь за собой людей. Назовем некоторые из этих качеств:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая;
- преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- нетрадиционное поведение.

5. Теория «партиципативного» управления (1990 – наст. время).

Предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, включающие:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Стили руководства

- Под **стилем руководства** понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

1. Авторитарный (автократический) стиль – это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний.

Преимущества стиля:

- Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.
- Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.
- Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

Недостатки стиля:

- Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.
- Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.
- Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

2. *Демократический стиль* – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует п

Преимущества стиля:

Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.

- Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.
- Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

Недостаток стиля:

- Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

3. *Либеральный стиль* – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

Преимущества стиля:

- Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
- Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
- Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

Недостатки стиля:

- Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.
- Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

Спасибо за внимание.