

ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Менеджер и его место в управлении.** Менеджер и лидер. Требования к личности руководителя. Власть и влияние. Руководство и лидерство. Теории лидерства. Черты неформального лидера.
- 2. Формирование современной организационной культуры** (морально-психологического климата) как технология организационного развития. Структура эмоциональных отношений в коллективе.
- 3. Стиль управления.** Теория стилей управления. Стили управления группой (краткая характеристика). Управленческая матрица Р.Блейка и Д.Мутон. Теория «рационального управления». Теория «соучаствующего управления». Вероятностная модель управленческой эффективности. Теория «ситуационного лидерства».
- 4. Техника личной работы. Тайм-менеджмент.**

Менеджер – профессиональный наемный управляющий, имеющий, как правило, специальную подготовку

Принципиальные особенности менеджера от обычного руководителя:

- Управленческая деятельность, отличающаяся партнерским характером отношений между субъектом и объектом управления и характерная для современного рыночного общества.
- Работа на условиях найма, не исключающая, впрочем, участия в прибылях компании.
- Профессионализм, наличие специальной управленческой подготовки.
- Высокая степень специализации.

Типология менеджеров

- **По доминирующему стилю управления** мы можем выделить авторитарных, демократичных и либеральных руководителей.
- **По уровням управления** – руководители высшего, среднего и низшего звена.
- **По ролевым функциям** – стратеги, администраторы, коммуникаторы, представители, эксперты, консультанты, воспитатели, инноваторы, «дисциплинаторы», «психотерапевты».
- **По организационным функциям** – организаторы, мотиваторы, контролеры, координаторы.
- **По сфере управления или отрасли** – государственные, муниципальные, хозяйственные, военные руководители и т.д.
- **По месту в системе управления** - линейные и штабные руководители.
- **По месту в организации** – формальный менеджер и менеджер-лидер.
- **По национальным признакам** – американские, японские, российские, немецкие менеджеры и т.д.
- **На основе гендерных различий** – руководители-мужчины и руководители-женщины.

Особенности российских менеджеров

- 1. Смена идеологических приоритетов**
- 2. Комплекс неполноценности российского менеджера**
- 3. Ориентация на сиюминутную прибыль**
- 4. Рост реальных полномочий российского менеджера**
- 5. Рост ответственности и нагрузки менеджера**
- 6. Авралы, штурмовщина, способность не только действовать в чрезвычайных обстоятельствах, но и создавать их**
- 7. Отсутствие долгосрочной стратегии**
- 8. Слабые специальные знания в области менеджмента**
- 9. Чаще используют силовые методы, давление**
- 10. Значимость неформальных, неслужебных отношений в управлении. Клановый характер российского менеджмента**
- 11. Криминальный характер российского менеджмента**
- 12. Жесткость, агрессивность, низкая аутентичность российских менеджеров**
- 13. Психологизм, способность лучше понимать и оценивать людей**
- 14. Отсутствие методичности, непунктуальность, неорганизованность**

Ролевая структура менеджера

- **администратор** (наблюдает за исполнением и организует исполнение);
- **стратег** (определяет долгосрочные перспективы организации);
- **плановик** (разрабатывает методы и средства, с помощью которых другие достигают цели);
- **политик и дисциплинатор** (устанавливает принципы, цели и линию и правила поведения в группе и обеспечивает их соблюдение);
- **эксперт** (лицо, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту);
- **представитель** (группы во внешней среде);
- **регулятор** (отношений внутри группы);
- **коммуникатор** (посредник, через которого проходят все основные информационные потоки в организации);
- **источник** (идей, информации, поощрений и наказаний);
- **судья** (а также миротворец);
- **символ** (пример, лицо группы);
- **диктатор** (человек, отменяющий индивидуальную ответственность в группе: «все претензии ко мне, действуйте от моего имени» и «передайте, что я приказал»);
- **отец** (к которому обращаются за помощью);
- **козел отпущения** (человек, отвечающий за все в случае

Структура менеджера

- *Биографические (анкетные) данные* – пол, возраст, образование, семейное положение, национальность, послужной список (стаж), связи, финансовое положение, социальный статус
- *Знания.* Знания, необходимые менеджеру, в принципе можно разделить на две группы. Первая группа – знания «производственные», то есть по той проблеме, которой занимаются подчиненные менеджера. Вторая группа – собственно управленческие знания, на основе которых менеджер руководит организацией.
- *3. Качества, способности, свойства руководителей*

Структура управленческих знаний

- **технологические** (ценообразование, бухгалтерский и управленческий учет, хозяйственное право, маркетинг, технические и информационные системы управления и т. д.)
- **социально-психологические**, связанные с особенностями объекта управления – людей (умение оценивать подчиненных, мотивировать, убеждать их, вести за собой и т. п.)

Затраты времени руководителя

*Успешные
руководители:*

- Контроль исполнения - 25%
- Развитие команды и согласованности работы - 34%
- Формирование стратегии - 41%

*Неуспешные
руководители:*

- Контроль исполнения - 53% ,
- Развитие команды и согласованности работы - 18%
- Формирование стратегии - 29%

Требования к личности руководителя

По мнению американских ученых М. Вудкока и Я. Френсиса, хороший менеджер должен обладать следующими качествами:

- 1) **способностью управлять собой.**
- 2) **разумным восприятием личных ценностей**, разумным представлением о том, что является важным и ценным в жизни.
- 3) **целеустремленностью.**
- 4) **стремлением к самосовершенствованию.**
- 5) **умение решать проблемы.**
- 6) **изобретательностью и способностью к инновациям.**
- 7) **умением влиять на окружающих.**
- 8) **знанием основ управления** и владением практическими навыками их использования;
- 9) **способностью руководить**, т. е., умение выполнять основные управленческие функции: планировать, организовывать, координировать, контролировать, стимулировать;
- 10) **умением обучать.**

Перечень качеств хорошего руководителя

(составлен по результатам зарубежных исследований)

1. Обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации, хладнокровен.
2. Умеет общаться с людьми.
3. Поощряет участие группы в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она неверна.
4. Обсуждает свои качества, принимает замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе.
5. Выдержанно принимает и победы и поражения.
6. Может выйти проигравшим без чувства поражения и работать дальше.
7. Способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен.
8. Компетентен в специфических проблемах управления.
9. Умеет ясно, точно, коротко выразить мысли словами.
10. Способен наслаждаться организацией и управлением, любит хорошо поставить дело.
11. Способен вызвать к себе расположение.
12. Способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее.
13. Готов начать процессы изменения, управлять ими и использовать в интересах организации.
14. Способен нести ответственность за порученное задание.
15. Умеет продуктивно использовать свое время.

Базовые качества современного менеджера

- **Деловые качества.** Они характеризуют руководителя как делового, ответственного человека, т.е. как серьезного, хорошего работника.
- **Личностные качества.** Они характеризуют руководителя как авторитетного (или неавторитетного) человека в своем коллективе.
- **Профессиональные, т.е. собственно управленческие качества.** Именно они делают хорошего и авторитетного работника настоящим менеджером.

Деловые качества менеджера

1. **Компетентность, т.е. знание дела, которым занимаешься, точнее, руководишь. Для главного бухгалтера это будет бухгалтерский учет, для главы автомобилестроительной корпорации – производство и продажа автомобилей и т.д.**
2. **Стремление к самосовершенствованию: вечный поиск, умение двигаться вперед, развиваться, не стоять на месте, не «закисать».**
3. **Широта взглядов, эрудиция, кругозор. Речь в данном случае идет не об общей эрудиции, а о профессионализме, умении видеть свою работу на общем фоне, увязывать ее в рамках общей системы.**
4. **Пунктуальность.**
5. **Организованность.**
6. **Исполнительность.**
7. **Ответственность.**
8. **Умение планировать свою работу и свое время.**
9. **Работоспособность.**
10. **Деловитость.**
11. **Интерес, любовь к работе.**
12. **Способность отдаваться работе полностью.**

Личностные качества менеджера

1. Моральная чистота.
2. Принципиальность.
3. Порядочность.
4. Честность.
5. Физическое и психическое здоровье.
6. Отзывчивость, внимательное отношение к людям.
7. Чувство юмора.
8. Естественность, аутентичность, откровенность.
9. Оптимизм.
10. Уравновешенность.
11. Интеллигентность.
12. Высокий уровень внутренней культуры.

Профессиональные качества менеджера

1. Карьеризм, тщеславие, т.е. стремление к власти, желание быть «начальником».
2. Способность «высовываться», брать на себя (ответственность), склонность к риску.
3. Настойчивость, последовательность, методичность, умение выдерживать свой курс.
4. Решительность, уверенность в себе, отсутствие сомнений, колебаний.
5. Жесткость, умение противостоять помехам и преодолевать их.
6. Способность своевременно и безошибочно принимать решения.
7. Лидерские качества, умение вести людей за собой.
8. Креативность как способность опережать коллектив на полфазы, способность видеть и понимать проблемы и перспективы организации чуть дальше и больше других.
9. Управленческая компетентность – знание и умение использовать современные приемы, методы, технологии управления.
10. Коммуникативные качества – умение свободно и легко общаться с людьми.
11. Способность правильно понимать и оценивать людей.
12. Суггестивные качества – умение влиять на людей, убеждать их, внушать.

Менеджер и лидер

*лидерство – это способность
оказывать влияние на
отдельные личности и группы,
направляя их усилия на
достижение целей организации*

Лидерство

- Важной функцией неформальной организации является также неформальное руководство или лидерство.
- **Лидерство** – это эффективное влияние людей, не наделенных соответствующей административной властью, на других членов коллектива, что побуждает последних действовать определенным образом

Отличия менеджера от лидера

- Руководитель назначается официально, а лидер выдвигается стихийно.
- Руководителю предоставляются согласно нормативным документам определенные права и обязанности, а лидер может их не иметь.
- Руководитель обладает определенной системой официально установленных санкций (обладает властью), используя которые может воздействовать на подчиненных, а лидеру эти санкции не даны.
- Руководитель действует во внешней среде и решает вопросы, связанные с официальными отношениями группы или организации вовне, а лидер в сфере своей активности ограничен в основном внутригрупповыми отношениями.
- Руководитель, в отличие от лидера, несет ответственность перед законом за состояние дел в группе, организации.

Типы лидеров

Лидерство можно дифференцировать по содержанию деятельности, по стилю лидерства или по характеру деятельности. В контактных группах выделяют следующие типы лидерства:

- 1) лидер-организатор;**
- 2) лидер-инициатор (выдвигает предложения, служащие началом группового действия);**
- 3) лидер-эрудит;**
- 4) лидер-генератор эмоционального настроения группы (существенно влияет на групповое настроение);**
- 5) лидер эмоционального притяжения (социометрическая "звезда");**
- 6) лидер-мастер, умелец (влияет на группу лучшим, чем у других, выполнением данной деятельности).**

Черты неформального лидера

- Высокая степень осознания складывающихся групповых норм и инициативность в обеспечении их воплощения в жизнь первичного коллектива;
- хорошая информированность по вопросам, важным для коллектива;
- способность к эффективному общению (легкостью вступления в контакт с другими людьми и использование наиболее успешных форм общения с тем, чтобы повлиять на поведение членов коллектива);
- наличие стремления к руководству (потребностью направлять действия других людей и получать удовлетворение в случае эффективного лидерства).

Теория соучаствующего управления

Суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным при условии привлечения сотрудников к постановке и решению управленческих задач - при условии их "соучастия".

Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства.

Основные черты теории соучаствующего управления

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем 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.
- Несмотря на внешнюю привлекательность "соучаствующего управления", следует иметь в виду, что он не может в равной мере использоваться любым руководителем в любой ситуации. По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех групп факторов:
 - характеристики руководителя;
 - характеристики подчиненных;
 - характеристики стоящих перед группой задач.

"Управленческая матрица" Р. Блейка и Д.

Мутон

- Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили рассматривать любую управленческую деятельность в двух "измерениях" - внимания к производству и заботы о людях (внимания к человеку).
- Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

Теория "рационального управления"

Японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию "рационального" управления. В своей книге "Стратегия и структура японских предприятий" он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско - аналитический;
- новаторско - интуитивный;
- консервативно - аналитический;
- консервативно - интуитивный.

Новаторско – аналитический тип управления

включает в себя следующие элементы поведения менеджера:

- *преданность организации (фирме);*
- *энергичность и новаторство;*
- *чуткость к новой информации и идеям;*
- *генерирование большого числа идей и инициатив;*
- *быстрое принятие решений;*
- *хорошая интеграция коллективных действий;*
- *четкость в формировании целей и установок;*
- *готовность учитывать мнение других;*
- *терпимость к неудачам.*

Вероятностная модель управленческой эффективности

- Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Фидлером, сводится к следующему:
- Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.
- Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:
 - степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
 - величиной власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных видов стимулирования);
 - структурой групповой задачи (включающей в себя четкость поставленной цели, путей и способов ее решения и т.д.)

Теория ситуационного лидерства"

- Лидерство - способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата.
- Авторы теории П. Херси и К. Бландэд исходили из следующих позиций.
- Существует четыре уровня (стадии) развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самой высокой стадии своего развития. Каковы эти стадии?
 - группа, не способная и не желающая работать (А уровень);
 - группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать (Б уровень);
 - группа, желающая и частично способная работать (В уровень);
 - полностью способная и желающая работать (Г уровень).
- Каждому уровню развития группы соответствует подходящий для нее стиль управления. Этот соответствующий уровню зрелости группы стиль не только является самым эффективным для управления ею, он создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий этап развития. Существует четыре основных стиля управления:
 - "Указывание" (для группы А уровня);
 - "Распределение" (или "популяризация") (для группы Б уровня);
 - "Участие в управлении" (для группы В уровня);
 - "Передача полномочий" (для группы Г уровня);

Указывание:

Суть этого стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая требованиям, и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за эту работу отвечает. Лидер, указывая на ошибки в работе, четко разъясняет их и показывает возможности для улучшения работы

Популяризация:

Лидер выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны работники вовлекаются лидером в работу по установлению, определению образцов работы. Лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты

Участие в управлении:

Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Лидер ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Руководитель поощряет личную ответственность и инициативу

Передача полномочий:

- Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы.
- Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- на каком уровне развития находится группа?
- какой стиль управления использовать?

В этом случае он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой.

Стиль управления

Стиль управления – устойчивый комплекс черт руководителя проявляющийся в отношении с подчиненными. Главный параметр стиля управления – способ принятия управленческих решений.

Виды стилей управления

- **Авторитарный стиль управления** – единоличное принятие всех решений, слабый интерес к работнику как к личности.
- **Демократический стиль управления** – коллегиальное принятие решений, неформальные человеческие отношения, согласование целей с подчиненными, оценка по объективным критериям, общительность, самокритичность.
- **Либеральный стиль управления** – руководитель стремится уклониться от принятия управленческих решений, работа «на самотек», информацию выдает по просьбе подчиненного, произвол сотрудников.

Факторы выбора стиля руководства

- **ситуация** (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в условиях острейшей рыночной конкуренции вполне оправдан авторитарный стиль;
- **задача** (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высшего профессионализма исполнения, наиболее приемлем коллегиальный стиль;
- **группа** (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностных характеристик). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задач, адекватным будет демократический, а в творческих коллективах - даже либеральный стиль руководства.

Факторы, обуславливающие выбор стиля руководителем

- Личностные особенности руководителя.
- Уровень зрелости коллектива: там, где подчиненные не хотят и не могут работать, предпочтительнее авторитарный стиль, где хотят и могут – либеральный (коллегиальный) стиль.
- Характер ситуации: в острой, жесткой, чрезвычайной ситуации – авторитарный стиль, в спокойной, нормальной – демократический.

Зависимость стиля управления от зрелости организации

Стиль управления организации

Степень зрелости

- Авторитарный

могут + хотят работать

- Демократичный

не могут + хотят

могут + не хотят

- Либеральный
хотят

не могут + не

Соотношение уровня зрелости коллектива и стиля управления



Стилевой диапазон менеджера

Менеджер должен владеть приемами всех стилей и использовать их в зависимости от ситуации. Чем шире стилиевой диапазон, тем эффективнее менеджер.

Стилевой диапазон менеджера



Стилевой
диапазон



менеджера
от А до Л

Какой стиль наиболее эффективен?

Иногда авторитарный, иногда демократический, но всегда – **ситуативный (адаптивный) стиль**, позволяющий руководителю использовать методы управления, соответствующие реальной ситуации