

4. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

5.1. Индивидуально-психологические особенности руководителя

Управление — процесс руководства действиями, направленными на достижение поставленных целей.

Руководство — интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Лидерство — процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу.

Руководитель должен обладать лидерским влиянием для эффективного руководства.

Лидерство — это порожденный системой неформальных отношений процесс воздействия на людей. Руководство реализуется через четко определенные формальные (официальные) отношения.

Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений.

Руководство и лидерство имеют и общие черты:

- 1) полная подчиненность принятым в организации целям;
- 2) постоянное общение с людьми, объединенными в группы;

3) воздействие на членов группы для достижения целей;

4) мотивирование персонала;

5) реализация социального влияния на рабочие группы.

Вожак — самый авторитетный член группы, обладает даром внушения и убеждения. Может влиять на членов группы словом, жестом, взглядом.

Лидер — пользуется меньшим авторитетом, чем вожак; побуждает к действию не только внушением и убеждением, но и личным примером.

Ситуативный лидер — носитель личностных качеств, имеющих значение только в какой-то конкретной ситуации (торжественное собрание, юбилей, поход и т.п.).

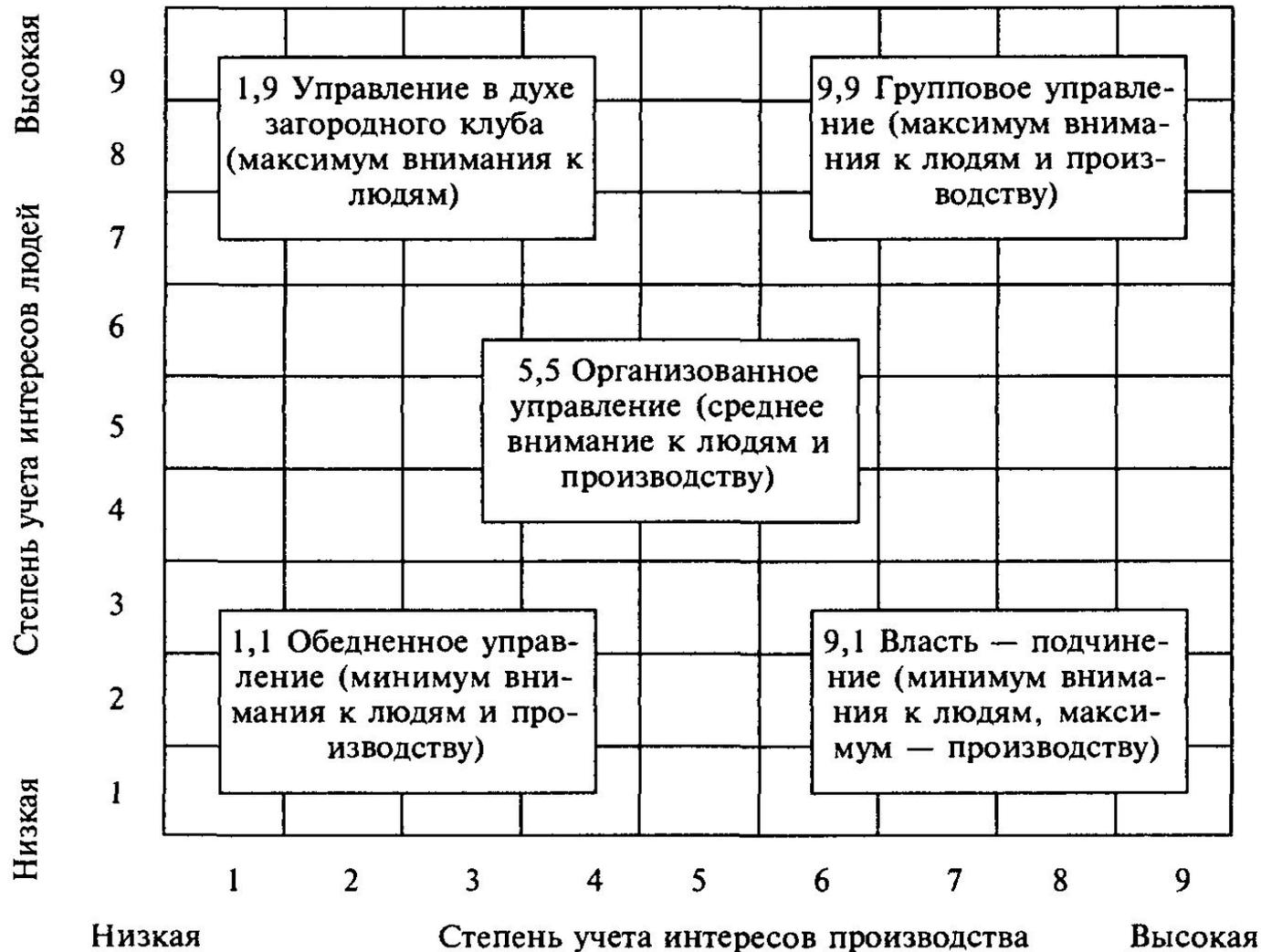


Рис. 10. Управленческая решетка Блейка—Моутон

<p style="text-align: center;">Пассивные (на первое место ставят собственные интересы)</p>	<p style="text-align: center;">Активные (стремятся к укреплению власти и росту собственного влияния)</p>
<p>«Специалисты» — заняты только работой, решением технических проблем, профессионалы высокого класса, уважают подчиненных, стремятся к совершенству, дисциплине и порядку, больше любят подчиняться, чем руководить</p> <p>«Интеграторы» — ценят спокойный социально-психологический климат, заботятся о порядке, сглаживании противоречий</p> <p>«Мастера» — действуют по схеме, жестко контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, не допускают критики в свой адрес, отказываются от всего, что может поколебать их авторитет и показать некомпетентность</p> <p>«Люди компании» — не касаются реальных процессов, но создают впечатление бурной деятельности и активного решения проблем организации, дают советы общего, а не конкретного плана</p>	<p>«Борцы с джунглями» — не допускают разделения власти с кем-либо, подразделяют окружающих на соратников и врагов, борются и уничтожают всех. В зависимости от индивидуально-психологического склада действуют при помощи интриг или открыто</p> <p>«Игроки» — привлекает процесс достижения должности при любой конкуренции, не имеют авторитетов, привлекают на свою сторону и вовлекают в борьбу «нужных» людей, любят раздавать обещания, побеждать каждую минуту</p> <p>«Открытые» — профессионалы с большим опытом и компетентностью, рассматривают власть как путь преобразований ради четко представляемого будущего, решения проблем людей и организации, действуют по четкому плану, умеют находить выход из трудных ситуаций</p>

Характеристика уровней руководства

Уровень руководства	Место на иерархической лестнице организации	Функции	Порядок назначения	Права	Обязанности
1	2	3	4	5	6
Высшие руководители	Во главе организации (члены совета директоров, президенты, вице-президенты)	Определение миссии, целей и политики, стандартов деятельности, структуры и системы управления	Занимают свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками)	Представительство на переговорах с главными контрагентами и государственными органами	<ul style="list-style-type: none"> — организация работы фирмы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; — распоряжение имуществом и средствами без специальной доверенности; — расторжение и заключение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; — стимулирование подчиненных руководителей; — ответственность за все решаемые задачи и принимаемые решения; — реализация власти в соответствии со статусом
Руководители среднего звена	Во главе основных подразделений	Выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений	Назначаются первым лицом или его заместителями	Решение некоторых кадровых вопросов, поощрение или наказание подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> — установление заданий исполнителям, контроль их выполнения; — проведение мероприятий по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, дисциплины, санитарных норм; — подготовка информации для решений, принимаемых высшими руководителями; — борьба с конфликтами

1	2	3	4	5	6
Руководители низового звена	Во главе небольших коллективов исполнителей (начальники цехов, участков, групп, бригады)	Повседневное управление технологическими процессами и исполнителями (рабочими и другими неуправленческими работниками)	Назначаются руководителями среднего звена	В установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них взыскания	<ul style="list-style-type: none"> — распределение заданий, составление графиков работы; — организация и координация труда персонала; — обеспечение выполнения производственных заданий качественно и в срок; — контроль за рациональным использованием оборудования, ресурсов, дисциплиной, безопасностью труда; — содействие рационализаторству; — осуществление обратной связи; — разрешение межличностных конфликтов

Совокупность личностно-деловых качеств, присущих руководителям, можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

1. Профессиональные качества:

- компетентность в соответствующей и смежных профессиях на основе высокого уровня образования, опыта, знания соответствующей и смежной профессий, широты взглядов, эрудиции;
- постоянное стремление к самосовершенствованию, приобретению новых знаний;
- поиск и внедрение новых форм и методов работы с персоналом, помощь окружающим в обучении;
- умение действовать по плану.

2. Личностные качества:

- высокие этические нормы;
- физическая и психологическая выносливость, умение нейтрализовать последствия стресса;
- высокая внутренняя и внешняя культура;
- формула «три Д» — доступность, доброжелательность, добропорядочность;
- эмпатичность, рефлексивность;
- визуальная привлекательность.

3. Деловые качества:

- умение организовать деятельность и выполнять основные функции управления;
- здоровое честолюбие, стремление к власти, лидерству, независимости при любых обстоятельствах, завышенный уровень самооценки, активность, умение отстаивать свои права;

- коммуникабельность, обаятельность, умение получить кредит доверия, убедить и повести за собой;
- креативность, инициативность, оперативность в решении задач, умение определить приоритетные направления деятельности, сконцентрироваться на них или легко перестроиться;
- самообладание, самоконтроль, планирование рабочего времени, управление взаимоотношениями с окружающими;
- стремление к инновациям, готовность идти на обоснованный риск, умение увлекать за собой подчиненных.

Обаяние — очарование, притягательная сила, способность располагать к себе в силу особенностей характера, развитости коммуникативных умений и навыков, душевного склада.

Обаяние — одно из обязательных требований, предъявляемых к руководителю. Личное обаяние складывается из следующих качеств:

руководителю. Личное обаяние складывается из следующих качеств:

- 1) Нравственные характеристики
- 2) Психологические знания и умения
- 3) Техника самопрезентации

5.2. Психология руководства и лидерства