



*Тема: Личность менеджера,
власть и стиль 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.

Черты и качества руководителя (финские учёные)

- широкий кругозор;
- интуиция;
- творческое отношение к работе;
- готовность к переменам;
- стремление к сотрудничеству;
- умение предвидеть результат;
- способность и умение рисковать;
- здоровое тщеславие;
- способность увидеть, выделить существенное;
- способность действовать самостоятельно;
- способность принимать на себя полномочия;
- искусство выполнять план.

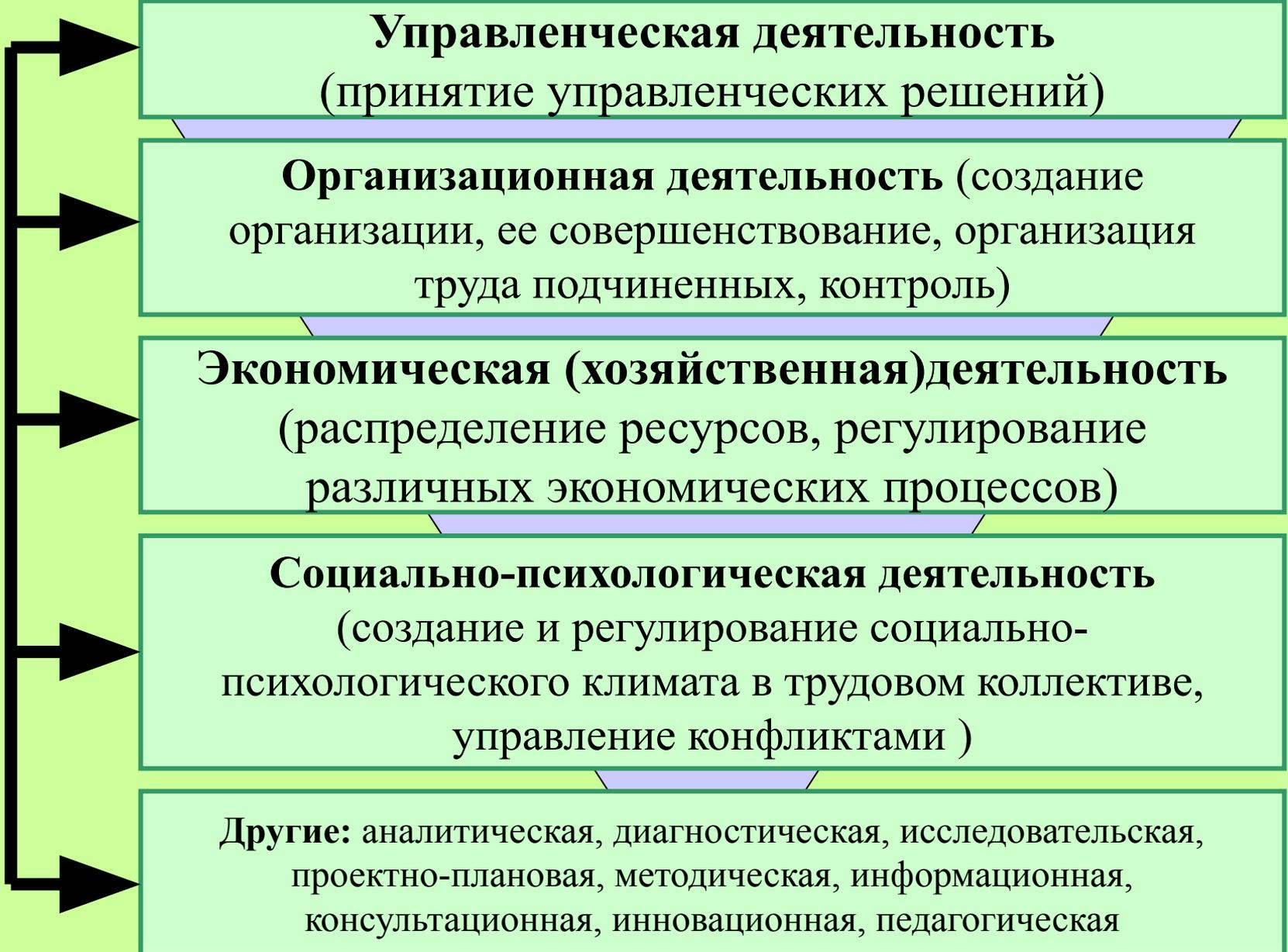
Черты и качества руководителя (английские ученые)

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить и т.д.

Человеческие недостатки – это неразвитые способности

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

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.

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

Отличие менеджера от лидера



Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

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

Стили руководства

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

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.

Теории X и Y (Дуглас Мак-Грегор)

Теория X :

- работники противятся любым переменам;
- работники от природы ленивы и избегают усилий при любой возможности;
- цели работников противоположны целям организации;
- работникам плохо удается принимать решения.

Теория Y :

- все работники обладают потенциалом для развития в рамках их должностей, а иногда и сверх них;
- работники способны нести ответственность за свой труд;
- цели работников могут совпадать с целями организации.

Теория Z Уильяма Оучи (1981 г.)

- мотивы людей сочетают в себе биологические и социальные потребности;
- люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль над результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- должна существовать в организации ротация персонала с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация постоянно проявляет заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный найм;
- человек — основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

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.

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 Иванович”

Александр Иванович, директор колледжа в С.Петербурге, по своей природе человек очень решительный.

Он всегда сам определял задания для отделений и планы развития для образовательного учреждения. 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 подчиненных в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в колледж, Александр Иванович пригласил заместителей и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу планов (по направлениям деятельности) на следующий семестр. Срок представления планов – ближайший понедельник на Ученом совете.

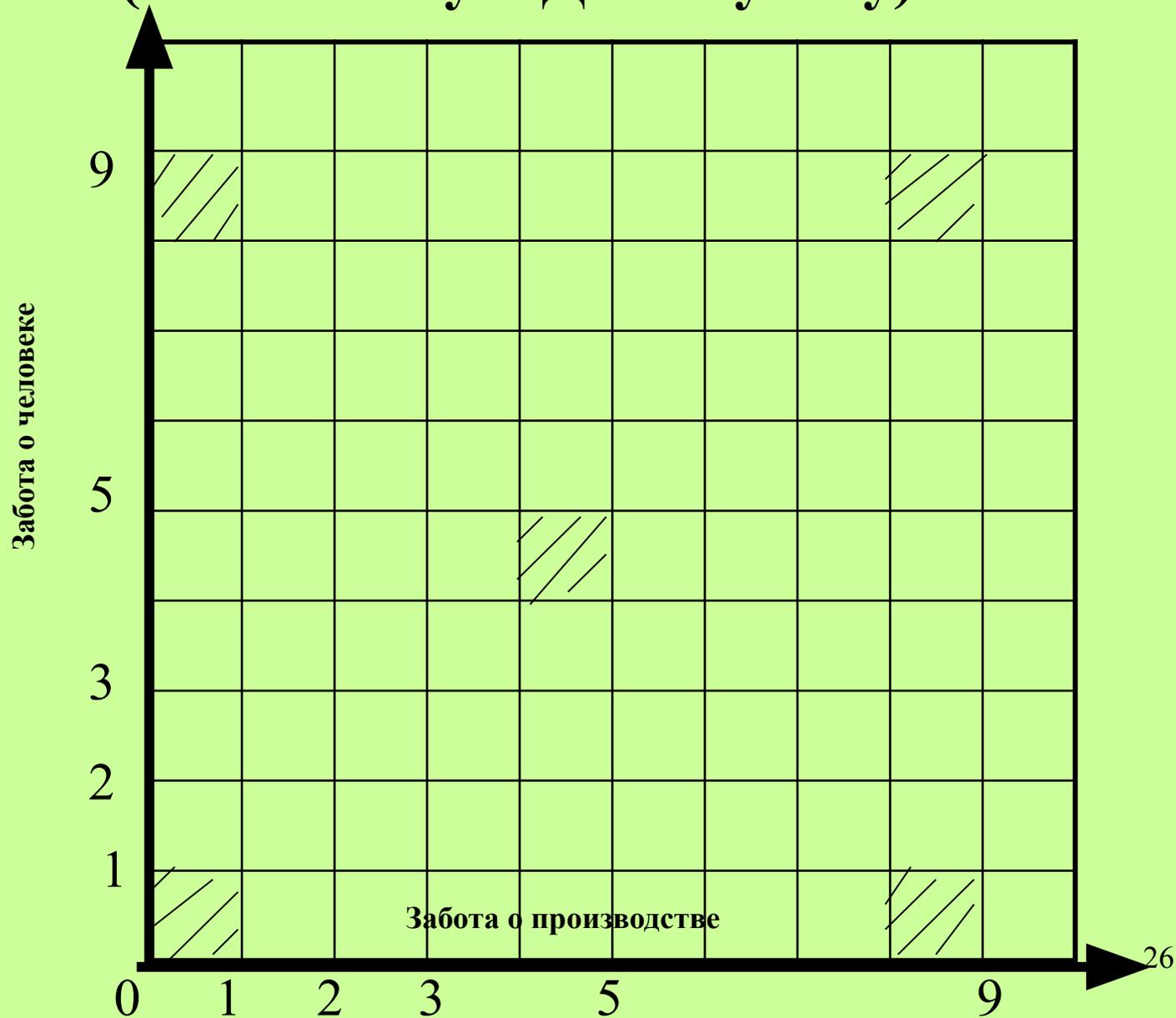
В понедельник Александр Иванович, слушая доклады по планам все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления он сердито накричал на замов, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь.

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 и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», - добавил он...

Вопросы:

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

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



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.

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.

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.