

# ТЕМА 3. ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

# Вопрос 1. Общие характеристики управленческого труда

**Руководитель - это лицо, реализующее функции управления, координирующее работу других людей.**

# Общие характеристики труда руководителя

Скоротечность,  
разнообразие и  
фрагментарность  
действий

Частые вмешательства  
извне

Широкая сеть  
контактов, выходящих  
далеко за пределы  
руководимого  
коллектива

Преобладание  
речевого (устного)  
общения с  
окружающими



**Роль руководителя - это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.**

# Роли руководителя

Название	Содержание	Характер деятельности
<b>Межличностные роли</b>		
Лицо организации	Представляет организацию в официальных сферах	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных, за подбор персонала	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связной	Взаимодействует с коллегами в организации и людьми вне ее, разворачивает внешние контакты	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями

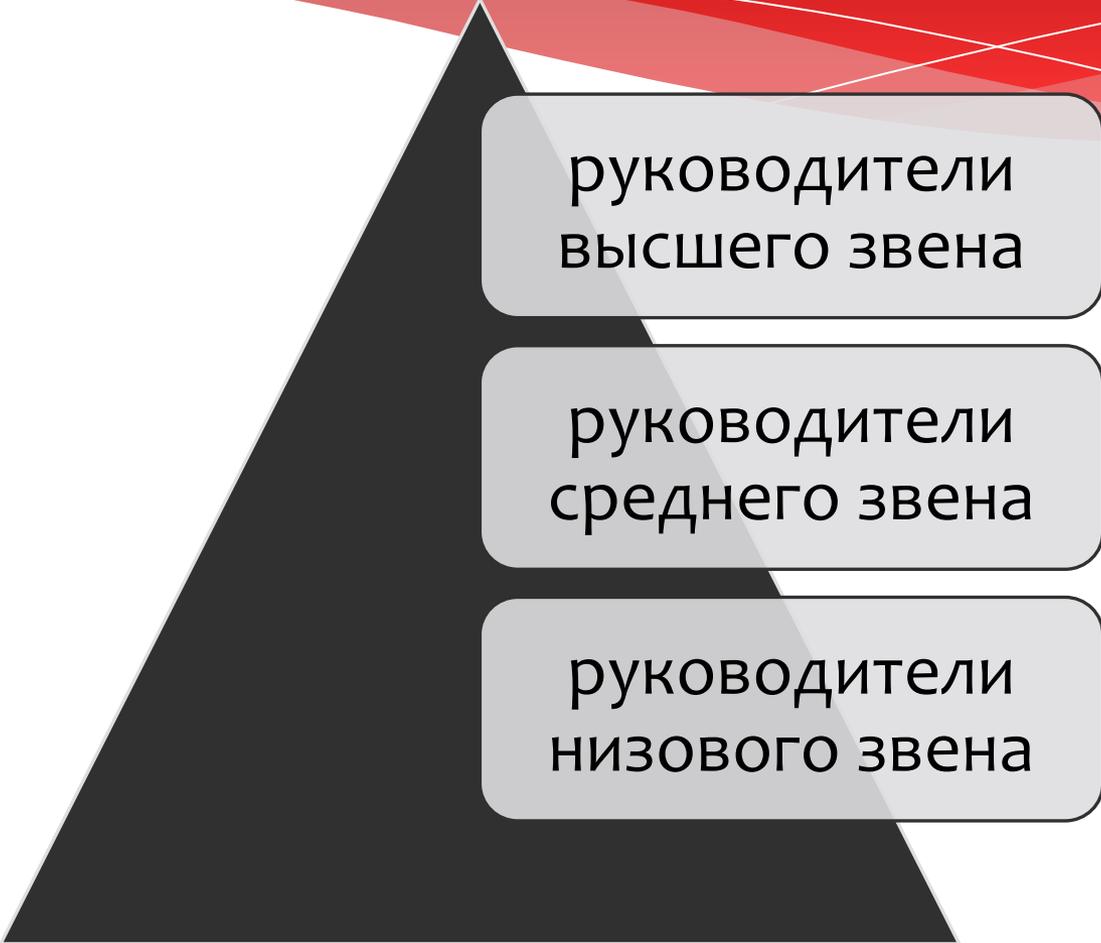
### Информационные роли

Монитор	Принимает и накапливает информацию, используя разнообразные каналы ее поступления	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации
Передачик	Распространяет информацию в организационных структурах	Рассылка почты по организациям с целью получения информации
Представитель	Передает информацию за пределы организации	Вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)

### Роли, связанные с принятием решений

Предприниматель	Предлагает проекты улучшения жизни организации, вносит изменения	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Стабилизатор	Отвечает за корректировочные действия, когда организация подвергается угрозе	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Определяет направления приложения усилий организацией и необходимые для этого ресурсы	Действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, составление рабочих графиков
Посредник	Содействует в установлении контактов между организацией и другими фирмами	Ведение переговоров

# Вопрос 2. Категории руководителей



руководители  
высшего звена

руководители  
среднего звена

руководители  
низового звена

## **Руководители низового звена**

контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов, т.е. выполняют ежедневные операции и действия, необходимые для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.



**Руководители среднего звена  
координируют и контролируют  
работу операционных  
управляющих.**

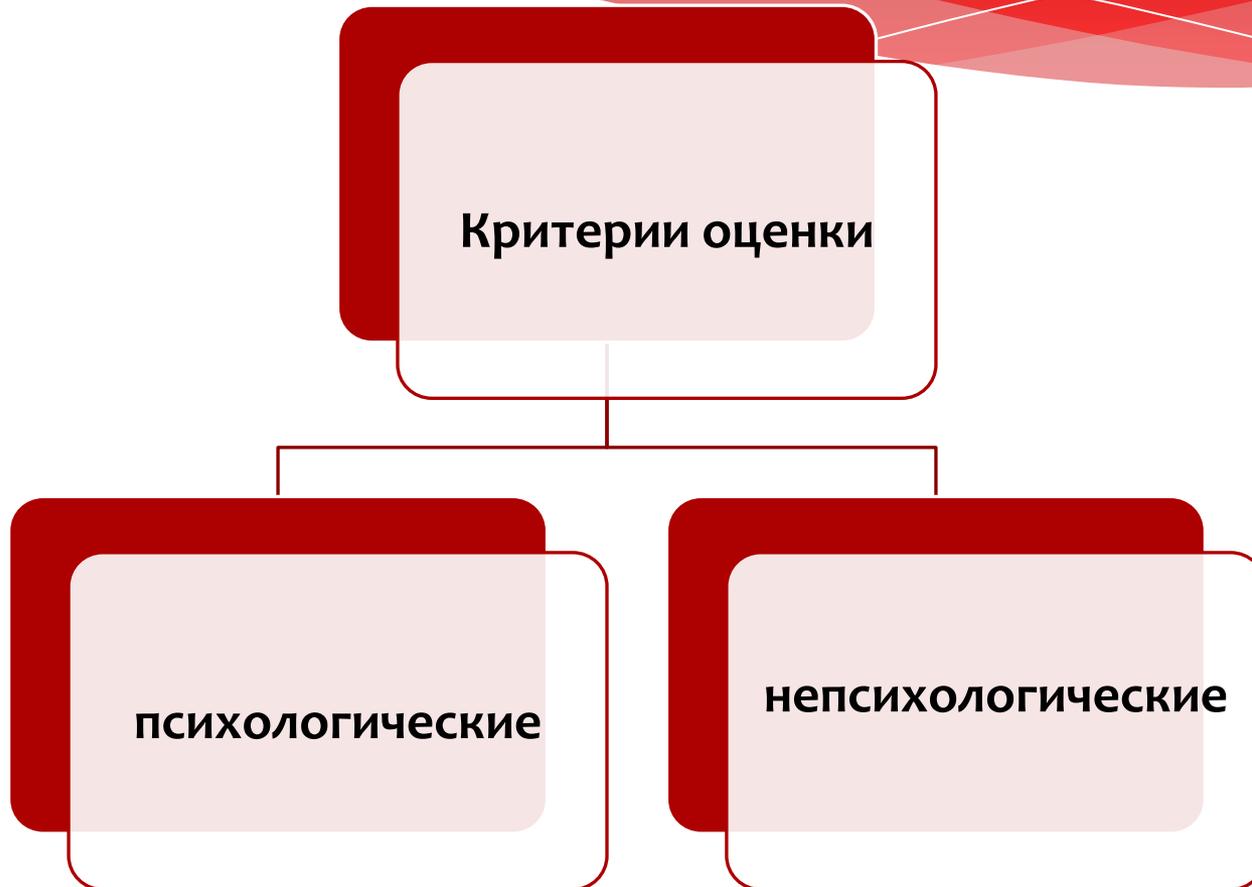


**Руководители высшего звена  
отвечают за принятие  
важнейших для организации  
решений.**

# Категории руководителей по Парсонсу



# Вопрос 3. Научные подходы к оценке эффективности руководства



# Психологические критерии:

- \* удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом;
- \* мотивация членов коллектива;
- \* самооценка коллектива;
- \* авторитет руководителя.

# АВТОРИТЕТ

формальный

набор властных  
полномочий

моральный

мировоззренческие и  
нравственные качества  
личности

функциональный

компетентность  
человека, его деловые  
качества

# Непсихологические критерии:

- \* действенность;
- \* экономичность;
- \* качество, предполагающее соответствие спецификациям;
- \* производительность;
- \* нововведения;
- \* прибыльность.

# Подходы к оценке эффективности руководства

подход с позиции  
личных качеств

поведенческий  
подход

ситуационный  
подход



**Подход с позиции личных качеств**  
(теория великих людей) предполагает  
зависимость эффективности  
руководства от набора личных качеств  
руководителя.

# Личные качества руководителя



## Биографические данные

- Возраст , Пол
- Социально-экономический статус , Образование



## Способности

- Интеллект , Знания , Компетентность
- Информированность , Специальные умения



## Черты личности

- Доминантность, Уверенность в себе, Креативность,
- Ответственность, Независимость , Общительность



**Поведенческий подход** предполагает, что эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а **стилем его руководства**, под которым понимается привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

# Стили руководства

авторитарный

жесткое единоличное принятие решений, слабый интерес к работнику как к личности

демократический

выработка коллективных решений, интерес к неформальному аспекту отношений

либеральный

минимальное участие руководителя в делах коллектива

Незначительная ← Забота о людях → Значительная

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1

1.9 Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе				9.9 Высокая ориентация на эффективную работу в сочета- нии с доверием и уважением к людям		
			5.5 Умеренное внимание к работе и людям			
1.1 Незначительное внимание к производству и к людям				9.1 Максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям		

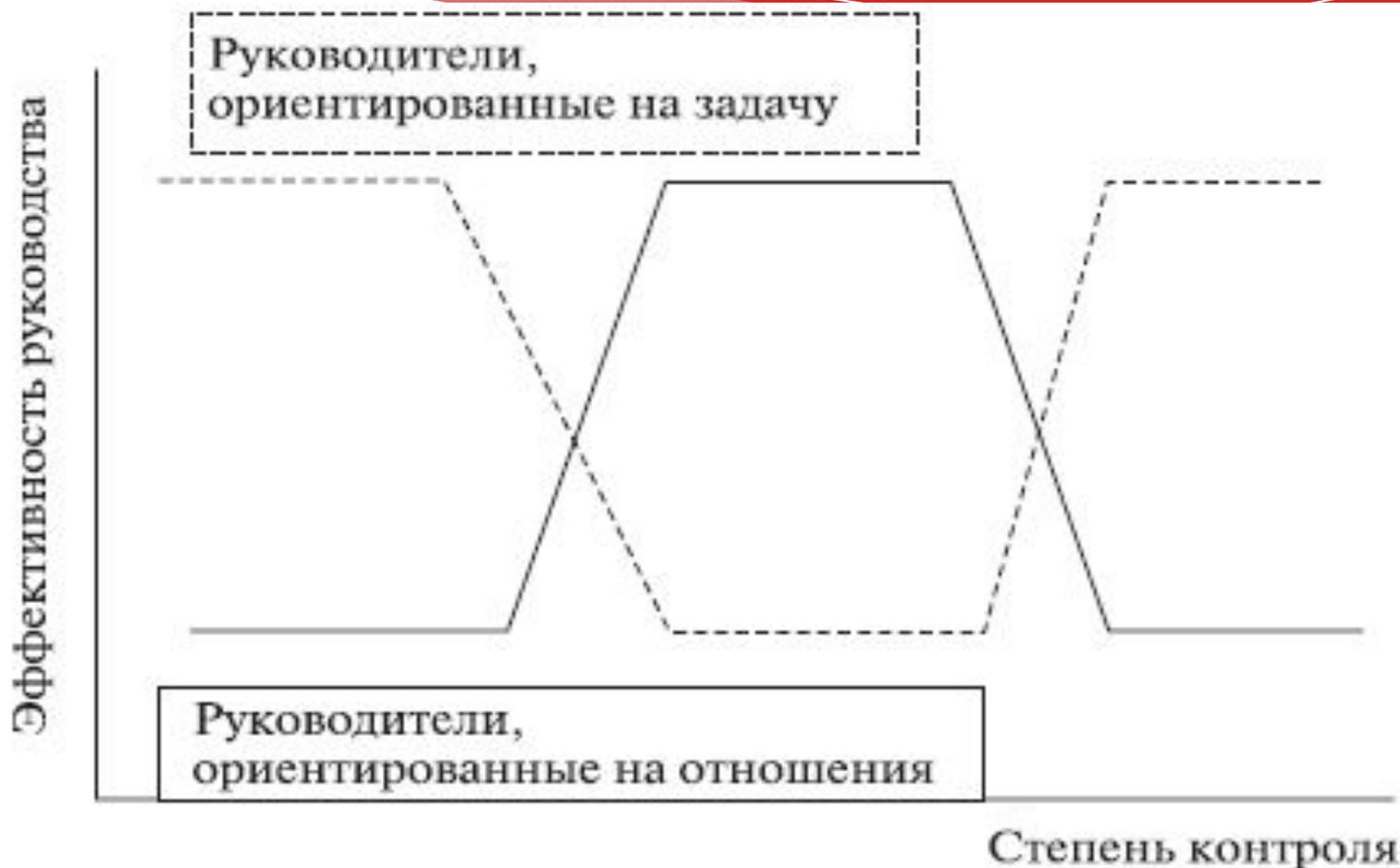
1 2 3 4 5 6 7 8 9

Незначительная ← Забота о производстве → Значительная



**Ситуационный подход** предполагает дифференциацию выбора стиля руководства и проявления личных качеств в зависимости от конкретной ситуации.

# Вероятностная модель эффективности руководства

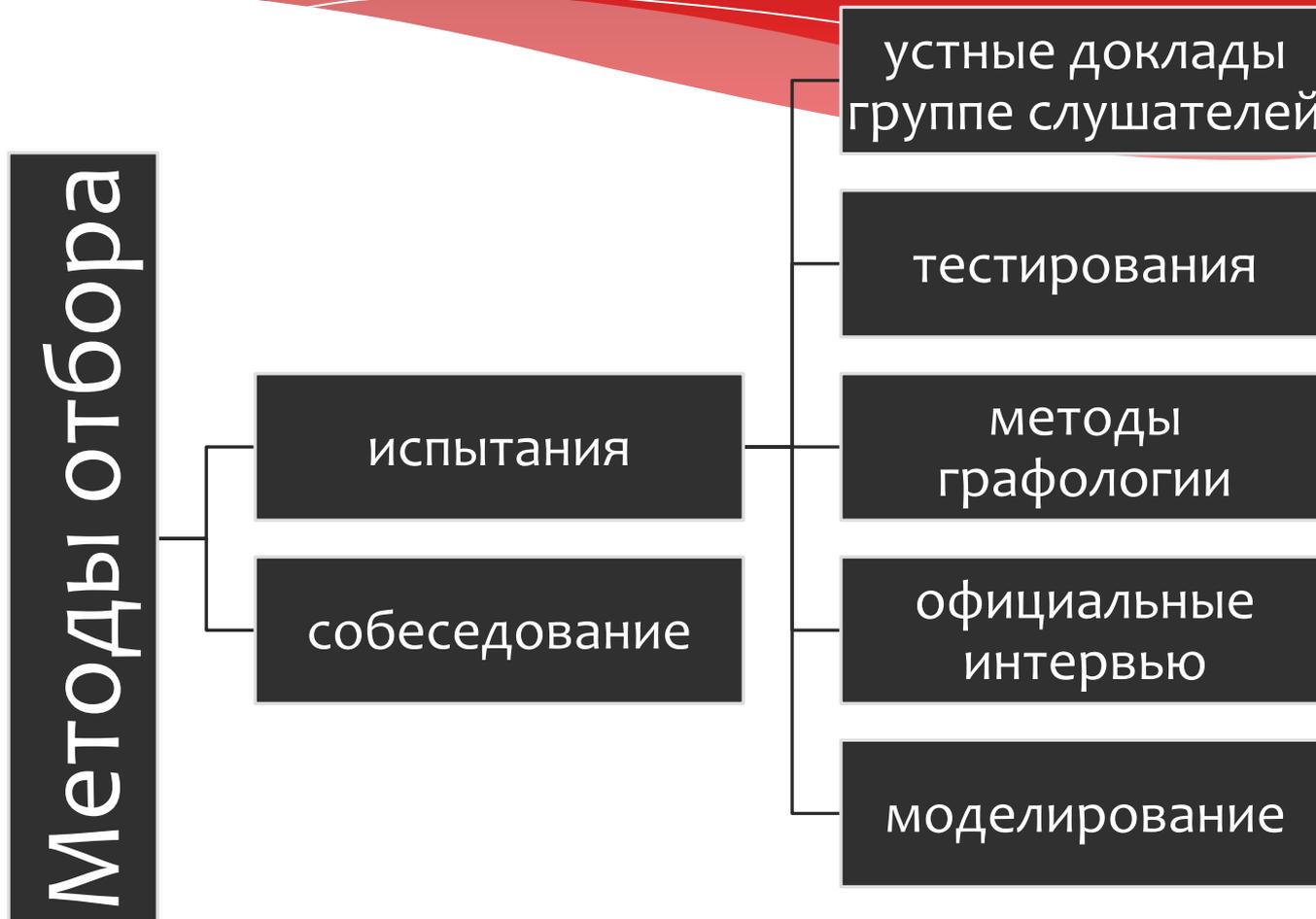




# Суть вероятностной модели эффективности руководства

- \* руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким ситуационным контролем
- \* руководитель демократического типа наиболее эффективен в ситуациях с умеренным ситуационным контролем

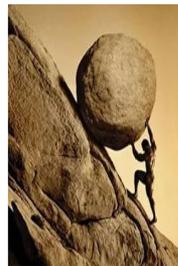
# Вопрос 4. Методы отбора и подготовки руководящих кадров



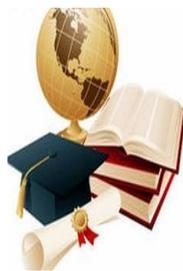
# Критерии для оценки кандидата на руководящую должность в ходе ИСПЫТАНИЯ



потенциальные  
способности к  
управленческой  
деятельности



волевые качества



знания



**Подготовка руководящих кадров**  
сводится к развитию навыков и  
умений, необходимых для  
эффективного выполнения своих  
должностных обязанностей в  
будущем.

# Методы подготовки управленческих кадров

организация  
лекций, деловых  
игр, разбор  
конкретных  
деловых  
ситуаций

ротация по  
службе

подготовка в  
процессе  
работы