

# **Личность менеджера, власть и стили 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.

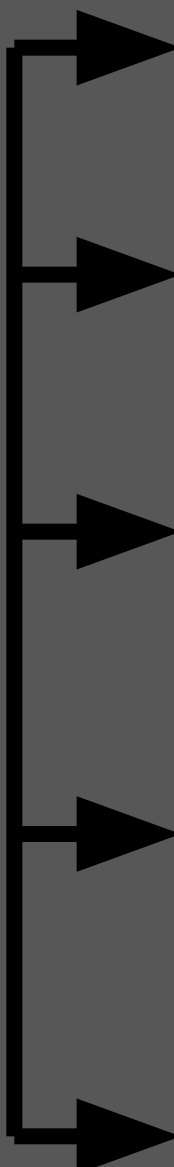
# Человеческие недостатки – это неразвитые способности

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

**Профессиограмма** — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии

| 1. Общая характеристика труда                  |                                 |                         |
|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Содержание и основные операции<br>(действия)   | Условия и характер труда        |                         |
|                                                | Критерии<br>тяжести             | Логическая<br>сложность |
|                                                |                                 |                         |
|                                                |                                 |                         |
| 2. Требования профессии к качеству подготовки  |                                 |                         |
| Знания                                         | Умения и навыки                 |                         |
|                                                |                                 |                         |
| 3. Требования профессии к личностным качествам |                                 |                         |
| Интересы и склонности                          | Профессионально важные качества |                         |
|                                                |                                 |                         |
| 4. Диагностические методики и противопоказания |                                 |                         |
| Рекомендуемые методики                         | Медицинские противопоказания    |                         |
|                                                | 5                               |                         |

# 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, настаивать на своем даже при наличии сопротивления

**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.



# Стили руководства

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



# 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”

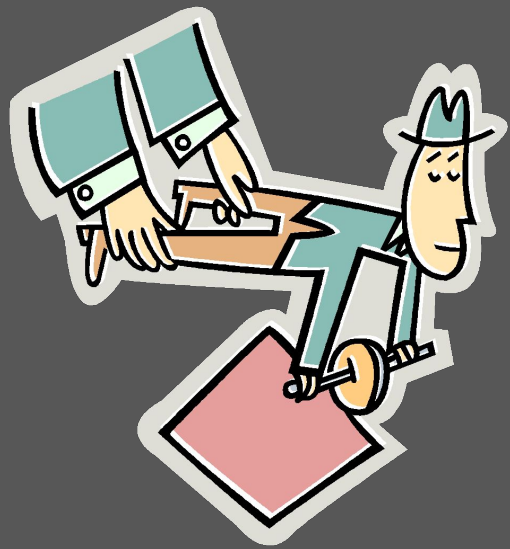
Александр, владелец и генеральный директор страховой компании в С.Петербурге, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, 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 продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», - добавил он

# Микро-кейс “Александр”

## Вопросы:

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



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



# 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

**Личностный подход** основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления

- **Дуглас Мак-Грегор**
- **Р. Стогдилл**
- **У. Беннис**

*Недостатки личностного подхода:*

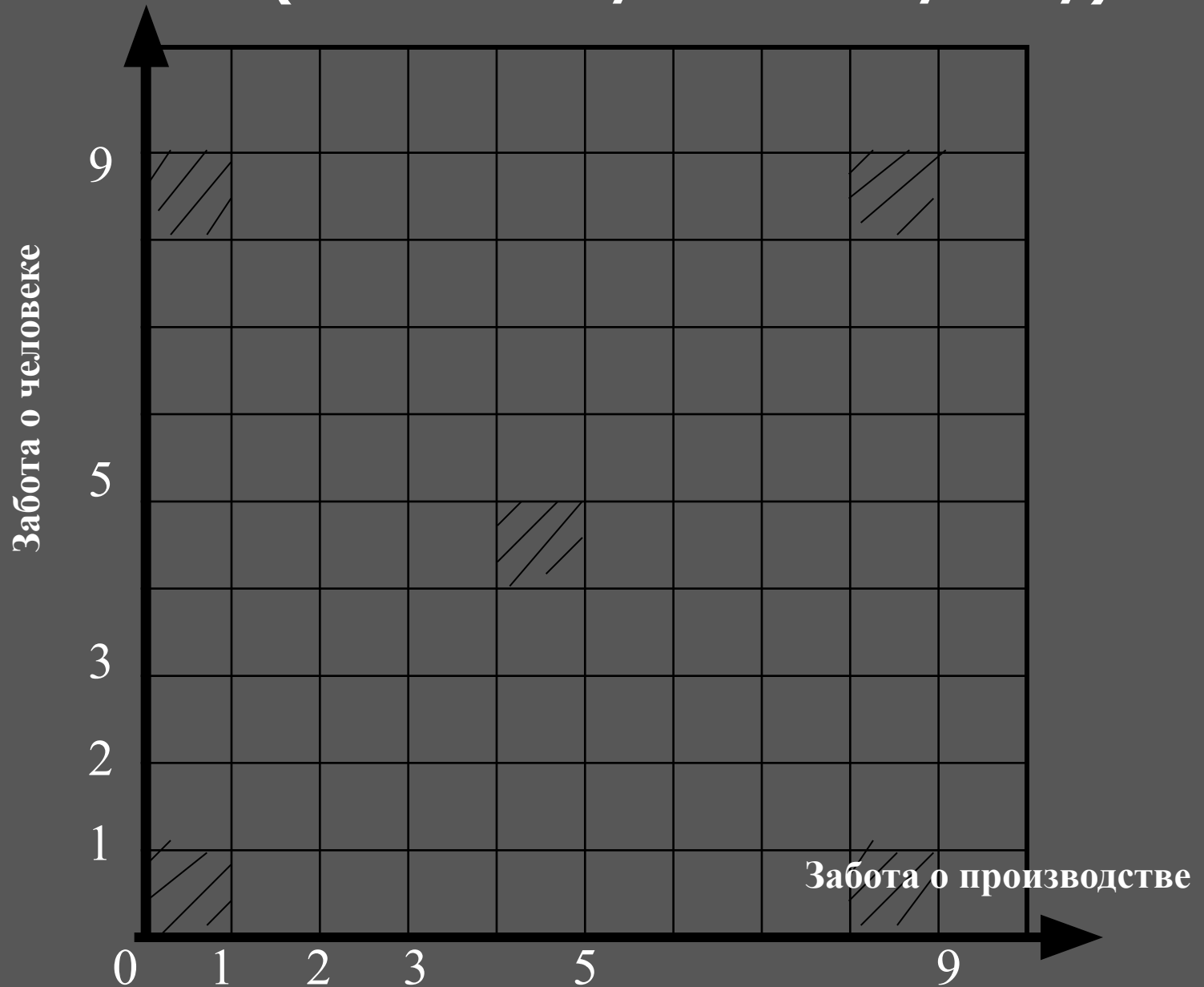
- количество важных лидерских качеств практически бесконечно;
- не установлена тесная связь между этими качествами и лидерством.

**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.**



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



# Четыре системы лидерства по Ренсису Лайкерту

| Органи-<br>зацион-<br>ные пе-<br>ремен-<br>ные               | Система                                                 |                                                                                                 |                                                                                                                         |                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | 1. Эксплуата-<br>торско-<br>авторитарная                | 2. Благо-<br>склонно-<br>авторитарная                                                           | 3. Консультативно-демократическая                                                                                       | 4. Основанная на участии                                                                                             |
| Уровень доверия лидера к подчиненным и его уверенности в них | Не уверен в подчиненных и не доверяет им                | Снисходительная уверенность и доверие типа "мастер—раб"                                         | Значительная уверенность и доверие типа "начальник—подчиненный" с желанием контролировать принятие и выполнение решений | Полная уверенность и доверие во всем                                                                                 |
| Характер используемой мотивации                              | Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения     | Вознаграждения и в определенной мере наказания                                                  | Вознаграждения, отдельные наказания и ограниченное привлечение к участию в управлении                                   | Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении |
| Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними      | Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии | Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных | Умеренное взаимодействие с достаточно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним                     | Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним                     |

# Ситуационный подход

Лидерское поведение  
должно быть разным  
в различных ситуациях!

- Модель лидерского поведения *Танненбаума—Шмидта*;
- модель ситуационного лидерства *Херсея и Бланиарда*;
- 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.Бланшара

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.



# Стиль руководства



# 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.

