**Лекция по теме: Руководитель в системе управления**

***1. Функции современных руководителей***

***Руководителем*** считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Основная задача руководителя – это организация выполнения работы силами подчиненных.

Работа современного руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых:

1. *стратегическая* – заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании;
2. *экспертно-инновационная* – в процессе ее реализации руководитель организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг.
3. *административная,* включающая ряд подфункций:

* контрольную – оценка результатов деятельности и проведение необходимой корректировки;
* организационную – распределение среди исполнителей полномочий, задач и ресурсов;
* координационную – организация взаимодействия работников;
* кадровую – подбор, обучение и развитие персонала;
* стимулирующую – воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание.

1. *коммуникационная* – проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т.д.
2. *социальная* – создание благоприятного морально- психологического климата в коллективе, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и т.д. [[1]](#footnote-1)

Официальные права и обязанности руководителей регламентируются уставом организации, положениями о ней или о структурных подразделениях.

Неофициальныеобязанности руководителей по отношению к подчиненным состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их проблемах, оказании им необходимой помощи.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии условно выделяют руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором функций и возможностей.

К *высшему звену* относятся руководители организации и их заместители. Они определяют миссию, цели, политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления.

*Руководители среднего звена* – основных подразделений – назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность доверенного им имущества. Они устанавливают задания низовым руководителям, осуществляют контроль, занимаются организацией процесса производства, совершенствованием условий труда, следят за соблюдением трудовой дисциплины, частично решают кадровые вопросы.

*Низовой уровень управления*– технический – обеспечивает нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала. Низовые руководители работают непосредственно с исполнителями. Они распределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координируют труд подчиненных, обеспечивают условия выполнения производственных заданий, контролируют соблюдение их сроков и рациональность использования оборудования.

***2. Требования к качествам руководителя*** ***и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии***

Главная задача любого руководителя заключается в управлении человеческим поведением, так как любые производственные процессы осуществляются через взаимодействие людей в объекте управления. Руководитель должен направить это взаимодействие в нужную организации сторону.

Требования к профессиональной компетенции руководителей можно условно разделить на три группы:

*1. Знания и умения, помогающие выполнять профессиональную работу по управлению:*

* умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
* информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
* способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
* умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
* умение, решая оперативные вопросы, на 1 место ставить перспективные вопросы развития.

*2. Способности к работе с людьми:*

* обязательность в двух аспектах: 1) по отношению к подчиненным; 2) по отношению к коллегам по руководящей деятельности;
* правильный подход к обучению подчиненных (задание на грани возможностей подчиненных);
* строгость и требовательность;
* высокое чувстводолга и преданностьделу;
* честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
* умение четко выражать свои мысли и убеждать;
* адекватность поощрения и наказания;
* строгость и требовательность;
* уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии.

*3. Личные качества и способность к самоменеджменту:*

* поисковая активность, т.е. нацеленность на решение возникающих проблем.
* целеустремленность и решительность, умение показать эти качества подчиненным. И обязательное соблюдение принципа – отдавать приказы только от своего имени.
* умение беречь время (свое и подчиненных).
* способность к риску;
* предпринимательские способности;
* высокая работоспособность;
* способность к эмпатии;
* профессиональная интуиция;
* умение владеть собой;
* организаторские способности;
* энергичность и воля.

Также одним из важнейших качеств руководителя является умение принимать нестандартные решения в стандартных ситуациях, что часто позволяет достичь желаемых результатов с минимальными усилиями и с большей эффективностью.

Кроме того, руководителю необходимо быть знакомым с основными личными проблемами непосредственных подчиненных и знать их человеческие качества. Первое необходимо, чтобы в меру своих возможностей оказывать им помощь в решении этих проблем, а второе, чтобы более правильно строить свою кадровую политику.

Необходимо отметить, что на разных уровнях организационной иерархии к руководителям будут предъявляться разные требования. Хотя общий набор личных и профессиональных качеств может быть и одинаковым, в приоритете будут разные его составляющие. Так, для руководителей высшего эшелона самыми важными качествами будут: способность предвидеть и прогнозировать перспективы развития компании, и, в связи с этим, хорошо развитая интуиция (что является немаловажным моментом при решении проблем с низкой информационной обеспеченностью); для руководителей среднего звена более важными будут организационные навыки и умение сплачивать подчиненных, а для низовых руководителей на первом месте будут технологические навыки и умение работать с людьми.

При этом, по мнению американского гуру менеджмента Ицхака Адизеса, идеального руководителя — супер-босса, который может всё, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые, по мнению И. Адизеса, качества. Его книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления.[[2]](#footnote-2)

Таких качеств, или ролей, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности, И. Адизес насчитывает четыре:

* производитель результатов (*P, producer),*
* администратор (*A, administrator),* • предприниматель (*E, entrepreneur),* • интегратор (*I, Integrator).*

По начальным буквам этих четырёх английских слов модель управленческих ролей образует аббревиатуру PAEI.

Эти качества противоречат друг другу, так как, например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе.

Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а группа супер-боссов, каждый из которых отлично выполняет одну из четырёх ролей и на нормальном уровне имеет представление об остальных.

***3. Классификации управленческих ролей***

Ролевые модели управленияописывают сущность труда менеджера и представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. ***Роль руководителя* –** это модель поведения, которую руководитель реализуется в зависимости от управленческой ситуации.

Наиболее известными моделями являются модель Генри Минцберга[[3]](#footnote-3),

(стр. 15) и модель Т.Ю. Базарова[[4]](#footnote-4).

Г. Минцберг выделяет *десять функционально-ситуативных ролей*, в которых выступают различные менеджеры.

Межличностные роли:

* + 1. *Глава организации*. Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством ит.п. Например, деканфакультета в университете в торжественной обстановке вручает выпускникам дипломы, руководитель фирмы участвует в церемониях передачи благотворительных вкладов музеям или больницам и т.п. Именно с этой фигурой обычно связывают организацию в целом, все ее успехи и неудачи.
    2. *Лидер*. Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т.е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций. Фактически эта роль охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.
    3. *Связующее звено***.** Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации. Эти отношения должны обеспечивать организацию внешними возможностями, источниками внешней информации, возможностями взаимодействия. Его задача – поддержание благоприятных внешних условий для организации. К непосредственным функциям руководителя здесь относится ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и людьми. Информационные роли:
    4. *Приемник информации***.** Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть. Формальные и неформальные контакты, которые проявляются в результате функционирования связующего звена, могут оказать значительную помощь в этой деятельности. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр периодических изданий, ознакомительные поездки и т.п.
    5. *Распространитель информации***.** Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).
    6. *Представитель***.** Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т.д.

Роли, связанные с принятием решений:

* + 1. *Предприниматель*. Менеджер в этой роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по использованию этих возможностей, а также контролирует исполнение этих проектов. Характер вносимых им инноваций зависит от позиции внутри организации. Стратегический успех фирмы в значительной степени зависит от эффективности исполнения именно этой роли ведущими менеджерами фирмы.
    2. *Ликвидатор нарушений***.** Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий. Поскольку отклонения происходят неожиданно, решения по преодолению связанных с ними проблем должны приниматься быстро. Следовательно, эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Сиюминутные цели должны обеспечить организации стабильность. Выполнение этой роли связано с осуществлением функции оперативного управления.
    3. *Распределитель ресурсов***.** Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то для их эффективного использования необходимо сознательно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся: деньги, люди, время, оборудование, материалы и т.п.
    4. *Ведущий переговоры***.** Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

Т.Ю. Базаров,на основе четырех основных категорий системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности), различает четыре роли:

*1.Управленец* – ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для Управленца - это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец позволяет им принимать участие в формировании будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений.

*2.Организатор* – для него важна ролевая определённость, отношения коллегиальности, потребность быть включённым в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона - «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

*3.Администратор* – определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённость поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основной объект контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана- графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

*4.Руководитель* – для него важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела. Функция организации реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, его лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Кроме этого, отечественные ученые, Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына рассматривают роль менеджера в контексте *модели* *этапов развития ролей бизнесмена*, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следующую цепочку: *предприниматель – менеджер – инвестор – лидер*.[[5]](#footnote-5)

Ведущая деятельность и главная забота *Предпринимателя* – это становление и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существующих для него возможностей получения прибыли и перераспределение ресурсов. Его основная задача – это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций. На первом плане - заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимизации прибыли от операций, опробование возможностей и др.

Для позиции *менеджера* ведущей деятельностью становится организация структуры, которая приносит ему прибыль. Он обязан обеспечить эффективный выбор позиции и взаимодействие подразделений для достижения успеха, найти все ресурсы мощности, повысить управляемость и динамичность и, главное, обеспечить надежность выстроенной системы, чтобы она могла выжить в условиях конкуренции. Таким образом, работа Менеджера требует переключения на новые категории мышления – управление, организационные схемы и структуры, взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения.

В случае успешного решения этой задачи Бизнесмен вынужден осваивать следующую роль – и*нвестора,* ключевая задача которого: заставить эффективно работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная задача, но ее решение требует привлечения нового набора категорий – перспективность рыночных ниш и направлений, инвестиции, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и т. п. Только развитые навыки регулярного менеджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно.

Ведущая деятельность следующего уровня развития Бизнесмена, роли *лидера* – это инновации. Статус Лидера и особенности его положения на рынке вынуждают его находить ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность Лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности Бизнесмена на этой стадии.

**Практические задания и темы рефератов**

1. **Практическое задание «Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».**

В таблице 1 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу 1.

*Комментарий.* Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

***Таблица 1 Навыки эффективного руководителя***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Степень значимости** | **А** | **Б** | **В** |
| 1. | Умение сплачивать подчиненных | Технологические навыки | Умение предвидеть |
| 2. | Умение планировать | Умение сплачивать подчиненных | Умение сплачивать подчиненных |
| 3. | Технологические навыки | Умение проявлять инициативу | Умение идти на компромисс |
| 4. | Умение идти на компромисс | Умение идти на компромисс | Умение привлекать к себе людей |
| 5. | Умение предвидеть | Умение планировать | Умение планировать |
| 6. | Умение творчески рассуждать, мыслить | Умение воспитывать подчиненных | Умение быстро принимать эффективные решения |

1. **Практическое задание «Управленческие роли»**

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:

1. Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;
2. Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;
3. Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;
4. Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.

2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:

1. В противном случае невозможна реализация поставленных целей;
2. Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;
3. Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;
4. Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.

3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?

1. Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;
2. Мне будет сложно ставить перед ними цели;
3. Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;
4. Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.

4. Роли руководителя определяются:

1. Целями и стратегией организации;
2. Особенностями его деятельности и спецификой подчиненных;
3. Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;
4. Местом в структуре организации.

6.По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

a)Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функ-

ции;

b)Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;

c)Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);

d)Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.

7. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:

1. Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;
2. Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;
3. Человека, наиболее компетентного и знающего;
4. Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.

8. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?

1. Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;
2. Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;
3. Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;
4. Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.

9. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:

1. Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;
2. Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;
3. Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом;
4. Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.

10. Руководитель организации должен отвечать:

1. За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;
2. За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;
3. За эффективную организацию работы;
4. За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы.

Так как вряд ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории Организатор, то он относится к типу *УА* **–** Управленец-Администратор.

***Таблица 18***

***Ключ к заданию***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Роли:** |  |  | **Номера вопросов** | | | | |  |  | **Сумма:** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| Управленец | d | c | b | a | d | a | d | b | d |  |
| Организатор | c | b | a | d | c | b | a | c | c |  |
| Администратор | b | a | d | c | a | d | b | a | b |  |
| Руководитель | a | d | c | b | b | c | c | d | a |  |

*Существует 6 основных сочетаний ролей:*

*1.УО* – универсальный руководитель. Выполняет все функции, испытывает трудности с делегированием, очень работоспособен. На начальном этапе развития организации очень эффективен. Не способен к сложной, командной работе. Он – одиночка.

*2.УР*– общественный деятель, харизматичный лидер, вождь. Не конкретен, крайне непоследователен. Избегает ответственности. Хороший персональщик, эффективный руководитель проекта, креативщик. Не эффективен при жестких регламентах.

*3.УА –* обладает стратегическим мышлением. Последователен в достижении целей. Очень результативен (план-факт). Вызывает недовольство коллектива.

Выдерживают только люди с рабской психологией.

*4.ОР* **–** «массовик-затейник». Идеальный руководитель среднего звена. Собирает работоспособный коллектив, является объединяющим элементом. Не честолюбив, не стремится в топы. Неровно, непрогнозируемо работает. Результативность есть, эффективность страдает. Упущен стратегический смысл.

*5.ОА* **-** задачи преобразует в процессы, распределяет по исполнителям и успешно все это администрирует. Не принимает во внимание человеческий фактор. Ориентирован на задачу и технологии. Успешен в технологичных процессах, в наведении порядка, в руководстве госструктурой.

*6.РА* **–** «серый кардинал». Жесткий манипулятор. Умеет подстроиться под людей, жестко добиваясь выполнения поставленных задач. Ему не важно достижение цели, важен процесс. Не конкретен и бессистемен в работе. Его очень сложно контролировать.

**3. Обсуждение производственных ситуаций**

Тест направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе управления. Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов интересам членов коллектива. Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

*Д — ориентация на интересы дела;*

*П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;*

*О — ориентация на официальную субординацию; С**— ориентация на себя.*

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта их решения

(А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними и объективными.

*Ситуация 1.*Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

**Выберите наиболее приемлемый для вас вариант.**

А.Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б.Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В.Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г.В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

*Ситуация 2*.Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А.В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б.Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.

В.Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г.Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

*Ситуация 3.*Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А.Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б.Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В.Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г.Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 4.*В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А.Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б.Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В.Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г.После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

*Ситуация 5.*Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А.Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б.Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В.Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г.Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какую кандидатуру вы выберите?

*Ситуация 6.*Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А.Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б.Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В.Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г.Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Какуюкандидатуру вы выберите?

*Ситуация 7.*Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны:

А.Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б.Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В.Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Выберите один вариант ответа.

*Ситуация 8.*Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А.Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б.Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В.Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 9.*Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А.Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б.В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В.Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г.Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

*Ситуация 10.*В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А.Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б.Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В.Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г.Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Ситуация 11.*В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А.Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б.Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В.Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г.Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

*Ситуация 12.*У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А.Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б.Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В.Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

*Ситуация 13.*Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как выначнете беседу при встрече?

А.Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б.Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В.Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г.В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

*Ситуация 14.*Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре?— спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре,— невозмутимо отвечает работник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступите?

А.Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б.Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

В.Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г.Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

*Ситуация 15.*Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

А.«Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б.«Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся». В.«Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

*Ситуация 16.*Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А.Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б.Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В.Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г.Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ситуация 17.*Вы — начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А.Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б.Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В.Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г.Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

*Ситуация 18.*В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А.Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б.Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В.Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г.Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

*Ситуация 19.*При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А.Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б.«Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В.«Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г.Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

*Ситуация 20.*Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А.Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б.Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В.Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г.Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

***Таблица 19 Ключ к заданию:***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер ситуации** | **Тип ориентации** | |  |  |
|  | **Д** | **П** | **С** | **О** |
| 1 | Г | Б | В | А |
| 2 | Б | А | Г | В |
| 3 | А | Г | В | Б |
| 4 | А | В | Б | Г |
| 5 | Б | А | Г | В |
| 6 | В | Б | Г | А |
| 7 | А | Г | Б | В |
| 8 | А | В | Б | Г |
| 9 | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | В | Г |
| 17 | Г | В | А | Б |
| 18 | В | Г | А | Б |
| 19 | Г | В | А | Б |
| 20 | Г | В | Б | Д |

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

*Ориентация на дело (Д)*характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

*Ориентация на отношения с людьми (П)*характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

*Ориентация на официальную субординацию (О)*характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

*Ориентация на себя (С)*характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

**4. Темы рефератов по данному разделу:**

1. Великие менеджеры прошлого столетия.
2. Идеальный менеджер – какой он?
3. Женщина - менеджер – проблемы и достижения
4. Имидж деловой женщины
5. Стрессы в деятельности руководителя.
6. Личные качества, присущие эффективным руководителям.
7. Авторитет руководителя.
8. Технократический подход к руководству.
9. Гуманистический подход к руководству.
10. Различие понятий управление и лидерство.

**Тест для самоконтроля**

1. Функции современного руководителя:

А) контрольная, организационная, координационная, кадровая, стимулирующая;

Б) стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная;

В) распорядительная, контрольная, карательная.

1. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Руководитель высшего звена Оперативное управление

Руководитель среднего звена Тактическое управление

Руководитель низового звена Стратегическое управление

1. Роли руководителя по Адизесу - это:

А) глава организации, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.;

Б) управленец, организатор, администратор, руководитель;

В) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор;

Г) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер.

1. Роли руководителя по Базарову - это:

А) глава организации, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик;

Б) управленец, организатор, администратор, руководитель;

В) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор;

Г) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер.

1. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Профессиональные навыки руководителя высокая работоспособность

Способности к работе с людьми адекватность поощрения и наказания

Личные качества способность управлять ресурсами

1. К межличностным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся:

А) приемник информации, распространитель информации, представитель;

Б) глава организации, лидер, связующее звено;

В) предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.

1. Какое из нижеприведенных качеств руководителя относится к личным качествам:

А) умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;

Б) правильный подход к обучению подчиненных;

В) предпринимательские способности.

**Глава . Руководство, власть и лидерство**

***1. Формы власти***

***Власть*** – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них **влияние**, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.[[6]](#footnote-6)

*Основной постулат власти*– зависимость, т.е. проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые обладатель контролирует, являются важными, ограниченными и незаменимыми. Зависимость создает обладание только теми ресурсами, которые другими воспринимаются как дефицитные. Чем меньше возможности найти замену имеющимся ресурсам, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. В управлении власть – это возможность (потенциал), которая имеется у руководителя. Менеджеры применяют власть к подчиненным в том случае, если они ведут себя не так как нужно организации. Такая возможность у сотрудников появляется тогда, когда у них появляется свобода в выборе своих действий. Если такой свободы нет, то и менеджеру нет необходимости применять власть.

Учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью, следует отметить, что и подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях: качественное и своевременное исполнение заданий, представление информации для принятия решений, выполнение заданий вне рабочего времени или сверх положенных обязанностей и т.п.

Власть руководителя в организации не должна восприниматься подчиненными как незначительная. Ее должно быть достаточно для реализации организацией своих целей. Эффективные менеджеры будут стремиться нивелировать власть в приказной форме и постараются влиять на подчиненных, учитывая их квалификацию и компетентность.

Власть бывает формальной и реальной.

***Формальная власть*** – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

***Реальная власть*** – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.[[7]](#footnote-7) Основой реальной власти являются *лидерские качества* человека.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Официальная должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Лидер не назначается вышестоящей инстанцией и не утверждается приказом, а выдвигается и психологически признается коллективом как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и решение проблем на данный момент времени.

Власть может принимать разнообразные *формы*. Согласно классификации Джона Френча и Бертрама Рэйвена(1959 г), имеется пять основных форм власти[[8]](#footnote-8):

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.*Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.
3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.
4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. ***Харизма*** — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. *Обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
2. *Внушительная внешность****.*** Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.
3. *Независимость характера.* В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
4. *Хорошие риторические способности.* Уних есть умение говорить и способность к межличностному общению.
5. *Восприятие восхищения своей личностью.* Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение.

б) *Достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными

и владеющими ситуацией.

***5.******Законная власть.*** Исполнитель верит, что субъект власти имеет право отдавать приказания, и что его долг — подчиняться им. Законная власть действенна только тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.

По классификации источников и форм власти, предложенной Хейнцем Хекхаузеномв 1986 году, выделяют шесть основных форм власти:[[9]](#footnote-9) (том 2. Стр. 309)

1. *Власть вознаграждения.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.
2. *Власть принуждения (власть страха).* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям.
3. *Нормативная власть.* Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Это подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательным подчинением установленным правилам исполнителя.
4. *Власть эталона.* Она основана на идентификации исполнителя с влияющим и желанием исполнителя быть похожим на него по различным параметрам и характеристикам.
5. *Власть знатока.* Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного проекта или проблем.
6. *Информационная власть.* Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения. Таким образом, Хеккаузен, а, позднее и Рэйвен, добавил шестую основу – власть информационную.

Вследствие роста квалификационного-интеллектуального и культурного уровня развития людей, способности исполнителей почти сравнялись со способностями руководителей, поэтому все сложнее становится добиваться успеха посредством использования вышеуказанных форм власти. Руководителю для проявления своего влияния, приходится привлекать подчиненных к сотрудничеству с целью решения предстоящих задач.

Две формы влияния – убеждение и участие, дают возможность активизировать процесс сотрудничества исполнителей с руководителями в процессе управления.

***Убеждение* –** это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать. Подчиненному самому предоставляется право домыслить технологию процесса исполнения. Руководитель как бы продает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника. Убеждение основано на власти примера и экспертной власти, но в данном случае подчиненный четко понимает, что он делает и зачем. *Сильная сторона* убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле. *Слабая сторона* – нередко большие временные затраты в процессе убеждения подчиненного в верности предлагаемой идеи.

***Влияние через участие*** подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Эффективность влияния через участие состоит в том, что подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку они сами непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость их осуществления.

***2. Теории лидерства***

Термин *leadership* в английским языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи.[[10]](#footnote-10)

Таким образом, ***лидерство*** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность. Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем координации и интеграции групповой деятельности. Лидерство и руководство - это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. Человек становится лидером только тогда, когда у него появляются последователи, т.е. те, кто следует за лидером и признает необходимость достижения поставленных им целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство (рис. 1)

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам. Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.

Повышенное внимание к таким категориям управления, как лидерство и руководство, стало проявляться в 30-х гг. ХХ в. Это было вызвано привлечением ученых-психологов к решению проблем управления промышленными предприятиями в рамках зарождения доктрины человеческих отношений – нового гуманитарного подхода к управлению. С появлением ученых-бихевиористов, в области консультирования управления организациями на

**Виды лидерства**

**Формальное Неформальное**

Процесс влияния на людей с позиции Процесс влияния через способности и занимаемой должности, исходя из умения, необходимые другим людям. официального положения в организации Влияние происходит из признания другими личного превосходства лидера.

*Рис. 1. Формальное и неформальное лидерство*

систематической основе начали проводиться крупномасштабные исследования лидерства с целью выявления параметров, позволяющих менеджерам становиться эффективными лидерами. Стали появляться разнообразные подходы к изучению явления лидерства в организациях, впоследствии объединенные по общему групповому признаку в основные группы теорий лидерства,

Выделяют следующие группы теорий лидерства, объясняющие феномен влияния одних людей на поведение других.[[11]](#footnote-11) *1)Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).*

Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

1. Физические качества - активный, энергичный, здоровый, сильный;
2. Личностные качества - приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
3. Интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
4. Способности - контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Также известна типология людей по отношению к власти Б.Рассела, которая тоже основана на личностных качествах. Согласно этой типологии всех людей можно условно разделить на 4 группы:

* Люди, имеющие такие определяющие черты характера, как настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, и открыто проявляющие свое стремление к власти;
* Люди, отличающиеся робостью, склонностью к подчинению другим, неуверенностью в себе, в своих силах и возможностях;
* Люди, ведущие себя ситуативно: в одних случаях стремящиеся к власти, в других - к подчинению;
* Люди, отказывающиеся от подчинения другим, но не желающие командовать, ищущие самовыражение в науке, искусстве, творчестве.

Данный подход в изучении лидерства концентрировался на выявлении списка качеств, присущих лидеру (исследовались выдающиеся исторические личности), и базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Исследователи пытались сформировать один единственный список качеств, присущих лидерам, чтобы иметь возможность еще в раннем детстве выявлять лидеров. Однако перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера. Поэтому направление исследований сместилась в область поведения лидеров. *2) Поведенческие (бихевиористские) теории лидерства (1940-1970).*

Научный интерес к изучению поведения эффективных менеджеров возник в начале 40-х гг. Исследователи стали обращать внимание на характер поведения руководителей, с целью разработки методик, позволяющих готовить руководителей по специальным программам, развивающим определенные поведенческие умения и навыки, необходимые для повышения эффективности деятельности предприятия. Несмотря на то, что также как и теории лидерских качеств, поведенческие теории пытались найти один единственно верный стиль поведения представители данного направления считали, что лидерами становятся, а не рождаются.

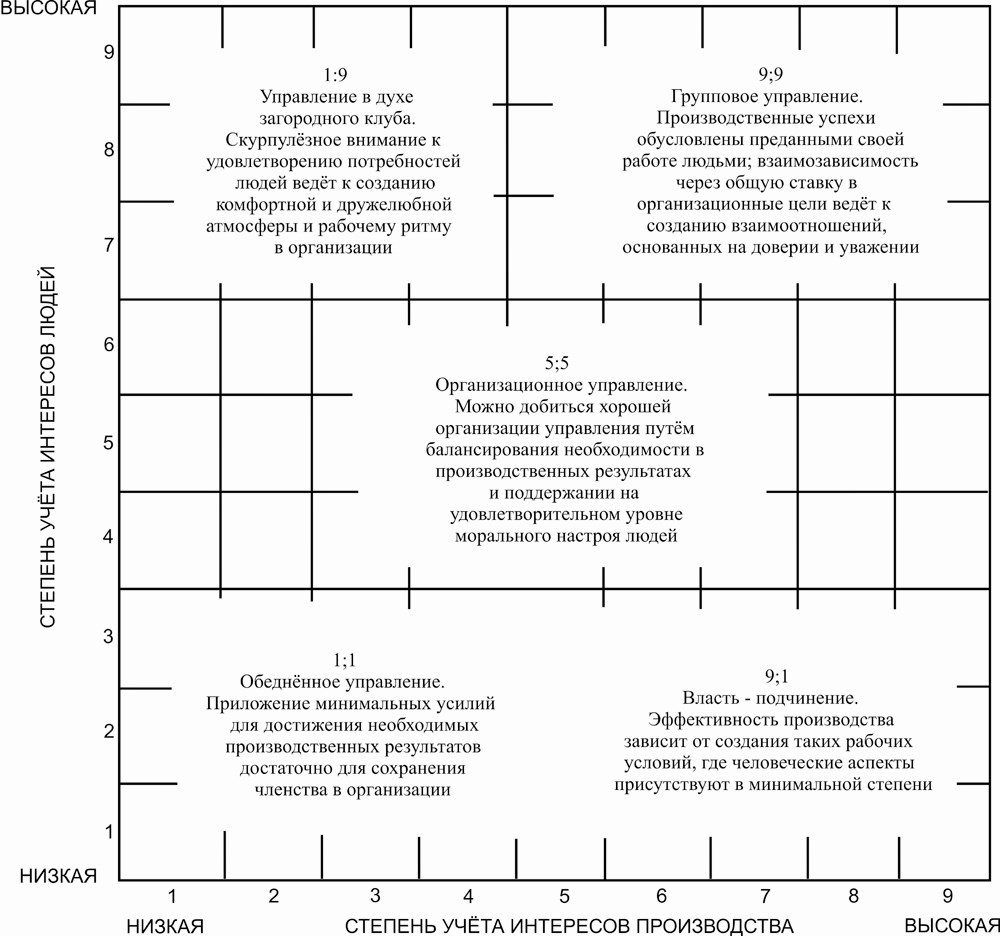
Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства;
2. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора;
3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта Мичиганского университета;
4. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутон – группа университета в штате Огайо (США) и т.д.

Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения; и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

* Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
* Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

Так, например,Блейк и Моутон отождествляли понятия стиля руководства и стиля лидерства. В своей «управленческой решетке» (рис. 34) они выделилипять базовых типов лидерства:[[12]](#footnote-12)



*Рис. 1. «Управленческая решетка Блейка и Моутон*

* *(1,1) Обедненное управление.* Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточное для сохранения членства в организации.
* *(9,1) Власть – подчинение.*Эффективность производства в рабочих условиях где человеческие аспекты учитываются в минимальной степени.
* *(1,9) Управление в духе загородного клуба.*Повышенное внимание к удовлетворению потребностей людей, ведущее к созданию комфортной и дружелюбной рабочей атмосферы в организации.
* *(5,5) Организационное управление.*Здесь соблюдается балансирование умеренной заинтересованности в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей.
* *(9,9) Групповое управление.*Производственные успехи, обусловленные преданными своей работе людьми; общее стремление к организационным целям; взаимоотношения, основанные на доверии и уважении.

Однако поведенческие концепции стиля руководителя не смогли выявить универсальный стиль, который давал бы устойчивое соотношение между его использованием и ростом эффективности. *3) Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (1960-1990).*

Несостоятельность предыдущих концепций сместила фокус исследований лидерства в область выявления ситуационных факторов, влияющих на поведение руководителя.

Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Ф. Фидлера. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации).

Ф.Фидлер выделил *3 группы факторов*, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

1. Взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
2. Характер регламентации труда.
3. Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

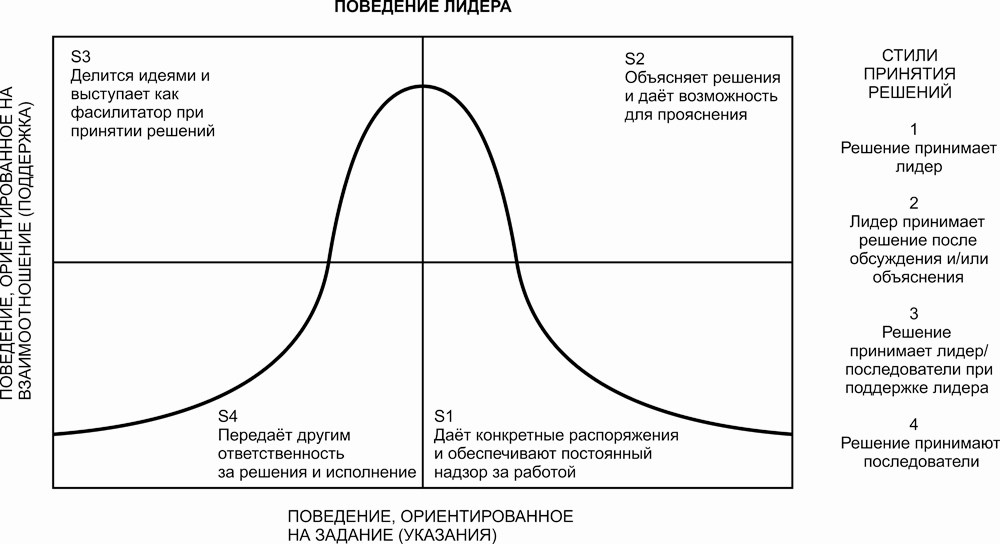
В соответствии с этим, Ф.Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

* приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования).
* изменение ситуации.

Кроме теории Ф.Фидлера наиболее известными концепциями ситуационного подхода являются модель Митчелла и Хауса и теория жизненного цикла Херси и Бланшара и т.д.

В модели Херси-Бланшара (рис.2) за основу измерения, так же, как и в управленческой решетке Блейка и Моутон, взяты ориентации лидерского поведения: на взаимоотношения или на задание, но при этом, выбор стиля лидерства в значительной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий.

* *(S1) Telling* – Инструктирование. Типичная ситуация директивного лидерства, когда руководитель сам принимает решение, дает конкретные указания и обеспечивают жесткий контроль за работой;
* *(S2) Selling* – «Продажа идей». Руководитель объясняет решение и дает возможность для прояснения;
* *(S3) Participating*– Тесное сотрудничество. Лидеры делятся идеями и выступают как фасилитаторы(facilitator — «посредник», англ.) в принятии группой решений;
* *(S4) Delegating*– Делегирование. Лидер передает другим полномочия самостоятельно принимать и реализовывать решения, последователи принимают на себя ответственность.



*Рис. 2. Модель лидерства Херси-Бланшара*

Так, в условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль *S 4,* который в решетке Блейка-Моутон назван «обедненным управлением». А, например, при высокой готовности персонала директивный менеджмент (стиль *S 1)* может принести большой вред.

Все концепции данной группы доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Недостатком данного подхода является исключение из области исследований личностных характеристик руководителя.

Современные подходы в изучении лидерства пытаются объединить вышерассмотренные теоретические разработки и определить специфику проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях. *4) Теория харизматических качеств лидеров (1990 –наст. время).*

Выделяет те качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлекать за собой людей.

Назовем некоторые из этих качеств:

* практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
* умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
* способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая; •преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
* нетрадиционное поведение.

*5) Теория «партисипативного» управления (1990 –наст. время).*

Предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, включающие:

* регулярные совещания руководителя с подчиненными;
* открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
* вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
* делегирование 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.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно показывает, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и может убедить последователей в верности своих взглядов, а при необходимости и настоять на своем решении.

***3. Стили руководства***

Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено в 30-х годах XX века Куртом Левином. Он же сформулировал и три основных (базовых) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Под ***стилем руководства*** понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

*Авторитарный (автократический) стиль*– это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний. Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

*Преимущества стиля:*

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.
2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.
3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды. *Недостатки стиля:*
4. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.
5. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.
6. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

*Область применения автократического стиля:*

1. Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия. Во всех этих случаях промедление с принятием решения может принести несравненно больший ущерб, чем возможность принятия не лучшего решения.
2. В слабо организованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период. Автократизм может быть здесь достаточно эффективен до момента приобретения объектом управления организационной стройности. Дальнейшее же использование автократического стиля может привести к напряженности во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, проявляемой, в том числе, и через вышеуказанное явление фрустрации.

*Демократический стиль*– предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегическое направление развития организации, подчиненным предоставляется полное право действовать самостоятельно. Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

*Преимущества стиля:*

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.
2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.
3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

*Недостаток стиля:*

Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

*Область применения демократического стиля:*

1. Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.
2. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.
3. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

*Либеральный стиль*– предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований. *Преимущества стиля:*

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных. *Недостатки стиля:*
4. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.
5. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

*Область применения либерального стиля:*

1. Высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-

культурном отношениях коллективы, с высокой степенью

разделения труда, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте. Обычно это научно-исследовательские или опытно- конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп ученых и специалистов в рамках достижения общей цели и в недопущении возникновения мест отставания отдельных групп от общего темпа работ.

1. Отдельные локальные ситуации в любых коллективах, когда либеральный подход к решению проблем является наиболее эффективным. Например, достаточно мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего то или иное упущение в работе.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами.[[13]](#footnote-13)

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

**Практические задания и темы рефератов**

**1. Тест «Определение стиля руководства трудовым коллективом»**

Данный опросник позволяет определить стиль руководства и тип лидераруководителя в трудовом коллективе. *Инструкция.* Перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных буквами a, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о конкретном руководителе.

1. а) Требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б) Старается всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

1. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б) Приказывает так, что хочется выполнить.

в) Приказывать не умеет.

1. а) Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

1. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.

б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

1. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.

б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.

в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

1. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.

в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.

1. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.

в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

1. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.

б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.

1. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.

б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.

1. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.

б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.

в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.

1. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.

в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

1. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в) Он не может действовать сам, а ждёт «подталкивания » со стороны.

1. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б) Он требователен, но одновременно и справедлив.

в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

1. а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.

б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.

в) Контролирует работу от случая к случаю.

1. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б) Часто делает подчинённым выговоры , замечания.

в) Не может влиять на дисциплину.

1. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.

б) С руководителем работать интересно.

в) Подчинённые предоставлены сами себе.

По всей совокупности ответов определяется доминирующий стиль руководства: авторитарный, демократический или либеральный .

*А - АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ*

*Л – ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ*

*Д – ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ*

***Таблица 20******Ключ к методике:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ вопроса** | **Варианты ответов** | | | **№ вопро-**  **са** | **Варианты ответов** | | |
| **а** | **б** | **в** | **а** | **б** | **в** |
| **1** | А | Д | Л | **9** | А | Д | Л |
| **2** | А | Д | Л | **10** | Д | Л | А |
| **3** | Д | Л | А | **11** | Л | А | Д |
| **4** | А | Л | Д | **12** | А | Д | Л |
| **5** | Л | А | Д | **13** | Л | Д | А |
| **6** | Л | А | Д | **14** | Д | А | Л |
| **7** | Д | Л | А | **15** | Д | А | Л |
| **8** | Л | Д | А | **16** | А | Д | Л |

**2. Ситуации для анализа**

*Ситуация 1.* «Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс, терпеливо выслушав его доводы, …»

*Вопрос:* какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

*Ситуация 2.* «Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место». «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!» .

*Вопрос:* что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

*Ситуация 3.*Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

*Вопрос:* что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

**3. Тест «Способны ли вы быть лидером?»**

*Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:*

1. Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли Вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы НОСИТЬее?
8. Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли Вы нецензурные выражения?
11. Выставляете ли людей в невыгодном свете?
12. Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
13. Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли Вы себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

*Подсчет баллов.* Каждый положительный ответ на вопросы 1—8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9—18 и 20 — также 1 балл.

Если вы набрали *от 14 до 20 баллов,* вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

Если вы набрали от 7 *до 13 баллов, у* вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, вам не хватает того грамма агрессивности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если вы набрали *не более 6 баллов,* вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

1. **На основании изученного теоретического материала заполните сравнительную таблицу (табл.2) стилей управления.**
2. **Темы рефератов по данному разделу:**
3. Руководитель и лидер.
4. Понятие лидерства.
5. Теории лидерства.
6. Виды власти.
7. Основные формы власти.
8. Классификации форм власти.
9. Основные стили лидерства и руководства.
10. Сравнительный анализ основных стилей руководства.
11. Причины, по которым демократический стиль не всегда оказывается эффективным.
12. Выбор эффективного стиля руководства в условиях кризиса.

***Таблица 2 Сравнительная характеристика стилей управления***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| *Разделение полномочий* | | |
|  |  |  |
| *Процесс принятия решений* | | |
|  | | |
| *Отношение к самостоятельности подчиненный* | | |
|  |  |  |
| *Методы воздействия на подчиненных* | | |
|  |  |  |
| *Формы осуществления контроля* | | |
|  |  |  |
| *Отношение к критике в своей адрес* | | |
|  |  |  |
| *Характер контактов с подчиненными* | | |
|  |  |  |
| *Оценка своего положения в организации* | | |
|  |  |  |
| *Продуктивность работы объекта управления в отсутствии руководителя* | | |
|  |  |  |

**Тест для самоконтроля**

* 1. Власть - это:

А) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;

Б) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей; В) харизма.

* 1. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Формальная власть это способность оказывать влияние.

Реальная власть это власть должности.

Лидерство это власть личности, ее авторитета.

* 1. Основные формы власти по Френчу и Рейвену - это:

А) власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть;

Б) власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть;

В) обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба: организационное управление; групповое управление.

* 1. Типы лидерства по Блейку и Моутон - это:

А) власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть;

Б) власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть;

В) обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба: организационное управление; групповое управление.

* 1. Образуйте пары из нижеприведенных понятий и их определений:

А) теории личностных качеств лидеров;

Б) бихевиористские теории лидерства;

В) ситуационные теории лидерства;

Г) теория партисипативного управления.

1) предусматривают обоснованный перечень наиболее общих черт эффективного лидера; 2) эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации;

1. делают акцент на обучении эффективным формам поведения лидера, направленного на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие;
2. предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных.

* 1. Стиль руководства - это:

А) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;

Б) совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных;

В) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.

* 1. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

А) авторитарный стиль руководства мотивирование свободным временем

Б) демократический стиль руководства мотивирование с помощью наказаний

В) либеральный стиль руководства справедливая система поощрений

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)
9. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. [↑](#footnote-ref-11)
12. [↑](#footnote-ref-12)
13. [↑](#footnote-ref-13)