

**Руководство и лидерство в
системе управления.
Основные личностные и
профессиональные качества
менеджера.**

Вопросы:

- Характеристики лидера.
- Психология менеджмента. Формы влияния и власти.
- Стили руководства. Основные личностные и профессиональные качества менеджера.
- Имидж менеджера.
- Этика делового общения.
- Организационная культура: понятие, содержание, роль.
- Способы создания благоприятной психологической среды в коллективе.

Менеджеры, мыслящие стратегически, используют в своей деятельности следующие правила:

- поиск новых рынков;
- разработка новых товаров и услуг;
- улучшение сервиса для потребителя;
- совершенствование технологий;
- модернизация продукции;
- улучшение методов продажи;
- улучшение методов распространения;
- сокращение затрат;
- увеличение объема производства;
- увеличение прибыли, окупаемость инвестиций.

Генри Форд (сын) писал: «Служебный талант – это наша самая большая ценность. Он не учитывается ни в каких балансах, но он будет иметь большее значение на наш прогресс, наши прибыли, цены нашего капитала, чем любая другая ценность, которой мы обладаем».

ТОП-
МЕНЕДЖ
ЕР (высшее
звено
управления)

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ (1-10 лет)**

МИДЛ-
МЕНЕДЖЕР
(среднее звено
управления)

**ПРОМЕЖУТОЧНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ (6
месяцев-2 года)**

СУПЕРВАЙЗЕР
(начальное звено
управления)

**ОПЕРАТИВНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
(1 неделя-1 год)**

4 модели лидера

```
graph TD; A[4 модели лидера] --> B[«Один из нас»]; A --> C[«Лучший из нас»]; A --> D[«Воплощение добродетелей»]; A --> E[«Оправдание наших ожиданий»]; B --> F[Образ жизни идентичен образу жизни любого члена коллектива]; C --> G[Пример для подражания и как человек, и как профессионал]; D --> H[Носитель общечеловеческих норм морали]; E --> I[Люди надеются на постоянство действий лидера независимо от обстановки];
```

«Один из нас»

Образ жизни идентичен образу жизни любого члена коллектива

«Лучший из нас»

Пример для подражания и как человек, и как профессионал

«Воплощение добродетелей»

Носитель общечеловеческих норм морали

«Оправдание наших ожиданий»

Люди надеются на постоянство действий лидера независимо от обстановки

Различие между менеджером и лидером

МЕНЕДЖЕР

Администратор
Поручает
Работает по целям других
План-основа действий
Полагается на систему
Использует доводы
Контролирует
Поддерживает движение
Профессионален
Принимает решения
Делает все правильно
Уважаем

ЛИДЕР

Инноватор
Вдохновляет
Работает по свои целям
Видение-основа действий
Полагается на людей
Использует эмоции
Доверяет
Дает импульс движению
Энтузиаст
Превращает решения в реальность
Делает правильное дело
Обожаем

Авторитет менеджера и стиль его работы определяются множеством факторов, но главными среди них являются его интеллект и воля.

Сочетание этих качеств позволяют говорить о лидерстве менеджера и успехе его деятельности. В рамках эффективного лидерства используются:

- экспертная власть, помогающая лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они;
- власть примера, являющаяся во многих случаях причиной признания лидера последователями

Лидер имеет власть:

- информации;
- принятия решения;
- вознаграждения и принуждения;
- над ресурсами.

Итак, можно заключить, что человеческий фактор в организации становится все больше интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации различной деятельности.

Психология менеджмента изучает психологические явления организации, психологические факторы, обуславливающие эффективность деятельности менеджеров, особенности принятия групповых и индивидуальных решений, лидерства, мотивирования и др.

Объект психологии управления – управленческая деятельность.

Предмет психологии управления - управленческие функции и психологические условия их реализации.

УПРАВЛЕНИЕ - это процесс планирования, координации действий, организации, мотивирования и контроля деятельности людей для того, чтобы достичь целей организации.

Власть проявляется в определённых формах. Американские учёные выделили следующие **пять** форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении.
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Традиционная (законная) власть.
4. Экспертная власть.
5. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом.

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Виды:

- ✓ Авторитарный (автократический) стиль
- ✓ Демократический стиль
- ✓ Либеральный стиль

Рекомендации руководителю по совершенствованию стиля руководства:

- вырабатывайте ценностные установки и личные цели;
- планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития;
- регулярно анализируйте достигнутые результаты;
- развивайте коммуникативные умения: слушать, читать, говорить, писать;
- развивайте наблюдательность, учитесь разбираться в людях;

Независимо от используемого стиля руководства, каждый менеджер должен помнить, что он является воспитателем своих подчиненных.

Взаимосвязь методов менеджмента и стиля руководства

Параметры взаимодействия менеджера с коллективом	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, командует, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, используя в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к подбору кадров	Старается избавиться от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Стиль общения	Держит дистанцию	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными по их инициативе
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает- все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания, поощряет это стремление у подчиненных
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Осуществляет дифференцированный подход к людям, сторонник разумной дисциплины	Формальная дисциплина
Отношение к воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Использует различные виды стимулов постоянно

Имидж (англ. image — буквально образ) менеджера — это образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

- принцип повторения;
- принцип непрерывного усиления воздействия;
- принцип «двойного вызова».

При создании имиджа берут за основу разные образцы. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и «звучит». Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая: искусство улыбаться; постановку голоса; технику жестов, мимики и поз.

Вот ряд поведенческих характеристик таких людей:

- а) внешний вид. Эти люди имеют внушительную внешность. Зачастую они привлекательны, наделены здоровым телосложением, обладают завидной осанкой и прекрасно держатся;
- б) независимое поведение. В перипетиях жизни эти люди полагаются в основном на себя, хотя во многом доверяют другим лицам;
- в) речевые способности. У них отлажены риторические навыки, жестикуляция, телодвижения;
- г) достойные манеры. Они всегда собраны, держатся с полным осознанием своей значимости, однако без явной демонстрации личной надменности;
- д) спокойная реакция на похвалу и критику. Они терпеливо выслушивают словословие в свой адрес, благодарят окружающих за комплименты, но деликатно дают понять, что впредь этого делать не стоит.

Менеджеру, который хочет стать цивилизованным и преуспевающим, следует:

- выполнять обещания в срок. Если не смог выполнить — не оправдываться, а определить новые сроки сдержать слово, пусть с опозданием;
- быть внимательным и объективным к «бесполезным» предложениям;
- отклонять ненужные предложения, но тактично и вежливо;
- быть уверенным в себе, но избегать самоуверенности;
- не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получили от вас соответствующего задания или рекомендации;
- воспитывать подчиненных ненавязчиво, но верно, поощрять их плодотворный труд и инициативу;
- никогда не забывать, что ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставлять без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбой, промаха;
- руководствоваться в работе тремя «не»: не раздражаться, не терять терпения, не распыляться;
- высшая форма неуважения к партнерам и подчиненным — задержать начало работы из-за своего опоздания или неподготовленности мероприятия;
- быть терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают бизнесу;
- помнить, что человека можно оскорбить не только словом; поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- быть справедливым к деловым качествам человека, особенно если ваши отношения с ним оставляют желать лучшего;
- не страшиться талантливых подчиненных;
- предоставлять сотрудникам максимум свободы для достижения целей организации;
- хвалить на людях, порицать с глазу на глаз;
- помнить, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается;
- уметь слушать, иметь бесконечное терпение.

Этика делового общения — совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Этика делового общения - основывается на многих науках, в частности на психологии общения, этике, психологии управления, научной организации труда и т.п., ее изучения обусловлено потребностями сегодняшнего дня.

Деловой человек - будь то предприниматель, менеджер или руководитель - должен обязательно уметь четко и ясно формулировать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, анализировать высказывания партнера, критически оценивать соответствующие предложения. Необходимым условием этого является умение слушать, вести беседу, создать доброжелательную атмосферу, умение произвести положительное впечатление, а для этого необходима соответствующая предварительная подготовка.

В центре внимания этики делового общения - личность менеджера, руководителя.

Этика делового общения - это наука, которая оперирует соответствующими знаниями, теориями, методами, методологии, и одновременно искусство, потому что зависит от мировосприятия и способностей личности.

Основной задачей этой дисциплины является не только обучение науке делового общения, но и побуждения к искусству общения путем активной познавательной деятельности, формирования соответствующей мотивации, самосовершенствования, использование различных упражнений и заданий.

Более глобальной целью является раскрытие красоты, гармонии человеческих отношений, в частности в сфере делового общения, побуждение к формированию личностных морально-этических принципов, которые стали бы основой всей трудовой деятельности руководителя, организатора, менеджера.

Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

- Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.
- Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
- Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа.
- Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
- Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку.
- Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
- Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Организационная культура — заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Это делает возможным наличие отличных от доминирующей культуры систем ценностей. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Организационная культура сама по себе является определенной субкультурой в рамках культуры социума.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес - среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Профессиограмма разрабатывается с целью определения профессиональной пригодности человека или профессионального отбора путем глубокого психологического и аналитического изучения его профессиональной деятельности.

Любая профессиограмма должна включать сведения двух планов: описание самой профессиональной деятельности (психологическая профессиограмма) и описание (сводка) требований к человеку, включенному в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств (психограмма).

Для составления ее первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа:

- технико-экономическое описание (технология оборудования, нормы, оплата труда);
- организация и условия труда на данном конкретном производственном объекте (социальные, и физические условия труда: взаимоотношения с людьми в процессе производства, вопросы физической среды, то есть освещение, вентиляция, температура, влажность и т.д);
- документация по текучести кадров, материалы возможных несчастных случаев (необходимо также включить вопросы возможных ошибок, которые могут произойти при выполнении работы);
- подробное описание самой трудовой деятельности, то есть, что, в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа;
- требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы.

Вторая часть представляет собой требования, предъявляемые к человеку:

- демографические;
- образовательные;
- медико-биологические;
- психологические.

Профессиография - описание профессий дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований, предъявленных ими к человеку.

Профессиограмма - описание и обоснование системы требований предъявляемых определенной деятельностью, специальностью или профессией к человеку

Психологический климат - это фиксированное состояние межличностных отношений в коллективе, которое выражается групповой сплоченностью, интегративностью, соответствием официальной и неофициальной структур коллектива, взаимным доверием и т.п.

Создание здорового психологического климата в коллективе во многом зависит от культуры и ее состояния в фирме, особенно культуры руководства, эффективности воспитательной и педагогической функции руководителя, зависящей от психологического такта, определяемого следующими качествами и умениями:

- чувство меры во взаимоотношениях и взаимодействии с людьми;
- речевая адаптация к разным людям, отсутствие «речевого шаблона» и грубого приспособленчества, речевая находчивость при первом знакомстве;
- индивидуализация общения с людьми в зависимости от их устойчивых индивидуально - психологических особенностей;
- чувство ситуации;
- учет внешних обстоятельств, влияющих на взаимоотношения людей друг с другом;
- уважение, чуткость, внимательность, участливость в отношении к людям;
- простота, естественность в общении, способность оставаться всегда самим собой в отношениях с людьми, отсутствие наигранности, нарочитости поведения;
- справедливость, объективность подхода к подчиненным, способность показать и доказать эту объективность;