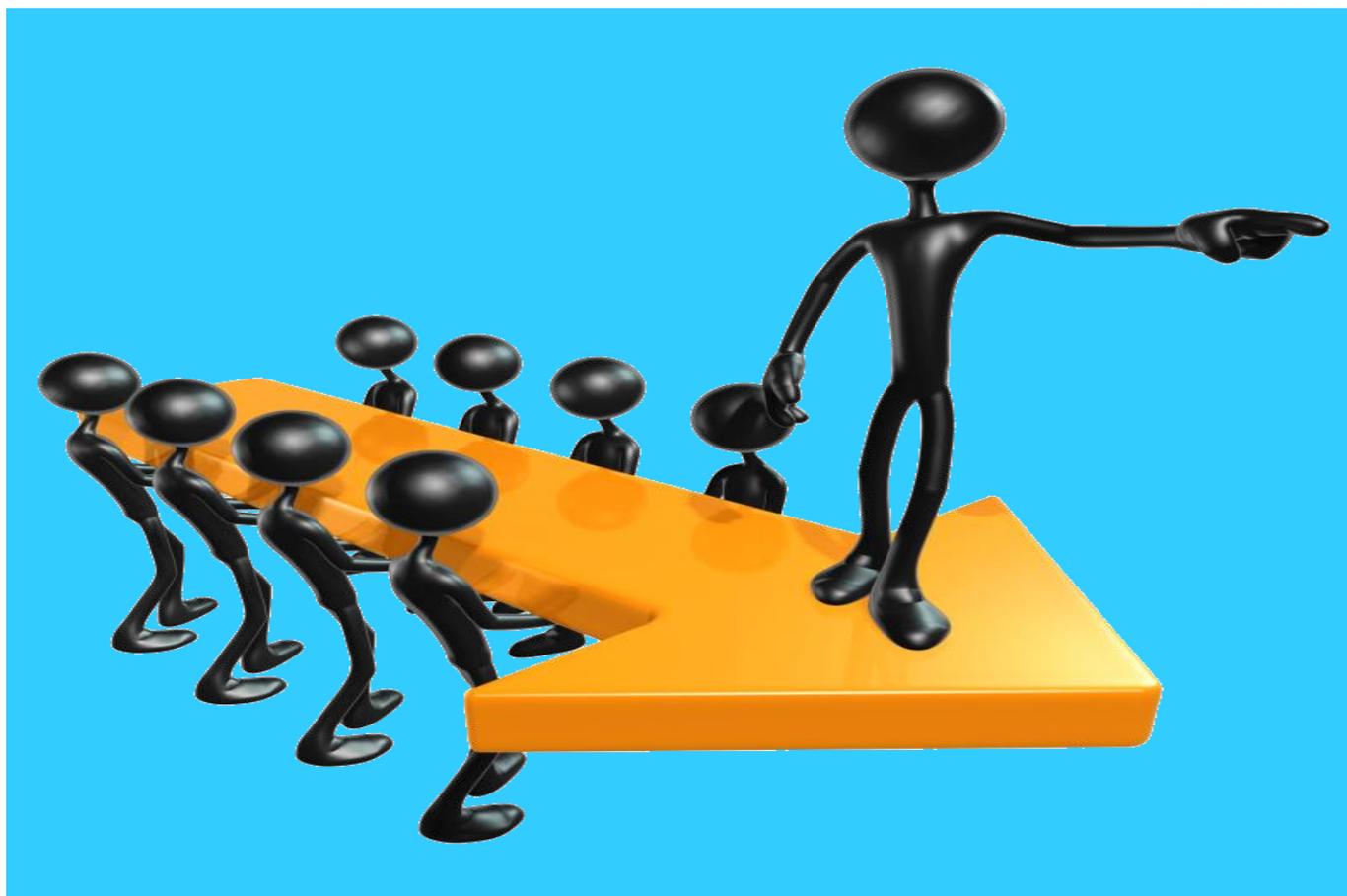


Управление персоналом Лидерство

Занятие 3



Управление персоналом. Лидерство:

1. Способности менеджера

- 1.1. Г. Минцберг
- 1.2. Роберт Л. Катц

2. Компетенции менеджера

- 2.1. Способность к решению управленческих проблем
- 2.2. Способность к лидерству
- 2.3. Социальная компетентность
- 2.4. Компетенция действия

3. Социальный интеллект

- 3.1. Критерии оценки социального интеллекта

4. Лидерство

- 4.1. Менеджер и лидер
- 4.2. Стили лидерства

5. Модели руководителя

- 5.1. Модель Фидлера
- 5.2. Модель Теренса Митчела и Роберта Хауса
- 5.3. Модель жизненного цикла руководства П. Херси и К. Бланшара
- 5.4. Модель В. Врум – Ф. Йетон

6. Топ-психология



Способности менеджера

Г. Минцберг

Межличностная роль:

- **Представительская функция.** Каждый менеджер рано или поздно выступает как представитель фирмы на симпозиуме или в шоу.
- **Функция лидера.** В этой роли менеджер служит воодушевляющим началом, примером для подражания, а также оценивает действия подчиненных, принимает на работу.
- **Связующая функция.** Включает контакты между фирмой и теми, кто находится за ее пределами, причем неформальное, горизонтальное общение дополняется формальным — вертикальными контактами с подчиненными и вышестоящими лицами.

Информационная роль менеджера:

- **Староста.** Менеджер получает информацию самого разнообразного рода. Подчиненные предоставляют ему «жесткую» информацию, например, об объеме еженедельных продаж, но статус менеджера позволяет ему получать также и «мягкую» информацию. Например, встреча с профсоюзным лидером позволяет ему почувствовать настроение профсоюза и подготовиться к подписанию соглашения или коллективного договора.
- **Распространитель информации.** Информация может передаваться менеджером от одного подчиненного к другому, а информация, полученная во время обеда с деловым партнером, используется отделом сбыта или маркетинга.
- **Оратор.** Речи, интервью на радио и телевидении являются примерами роли менеджера как оратора. Менее официальными примерами могут быть тосты и шутки на званых обедах с правительственными чиновниками.



Способности менеджера

Роберт Л. Катц

Гуманитарные способности — способности, которые необходимы для общения менеджера с людьми. Учитывая, что менеджмент – это процесс получения результатов с помощью людей, все гуманитарные способности жизненно необходимы для менеджеров любого уровня. Р. Катц считал, что гуманитарные способности особенно необходимы менеджерам первого звена, но, как показывают современные исследования, менеджеры высшего звена также около 80% своего рабочего времени тратят на прямое общение с людьми.

- **Технические способности** — способности, необходимые для понимания процесса производства товаров и услуг своей компании. Технические способности особенно необходимы менеджерам первого звена. В меньшей степени они требуются менеджерам среднего звена и еще в меньшей — высшего звена.
- **Концептуальные способности** — способности, необходимые для умения из отдельных частей составлять единое целое, чтобы представлять процесс производства предприятия в целом. Концептуальные способности, в первую очередь, необходимы менеджерам высшего звена.

Компетенции менеджера



Способность к решению управленческих проблем





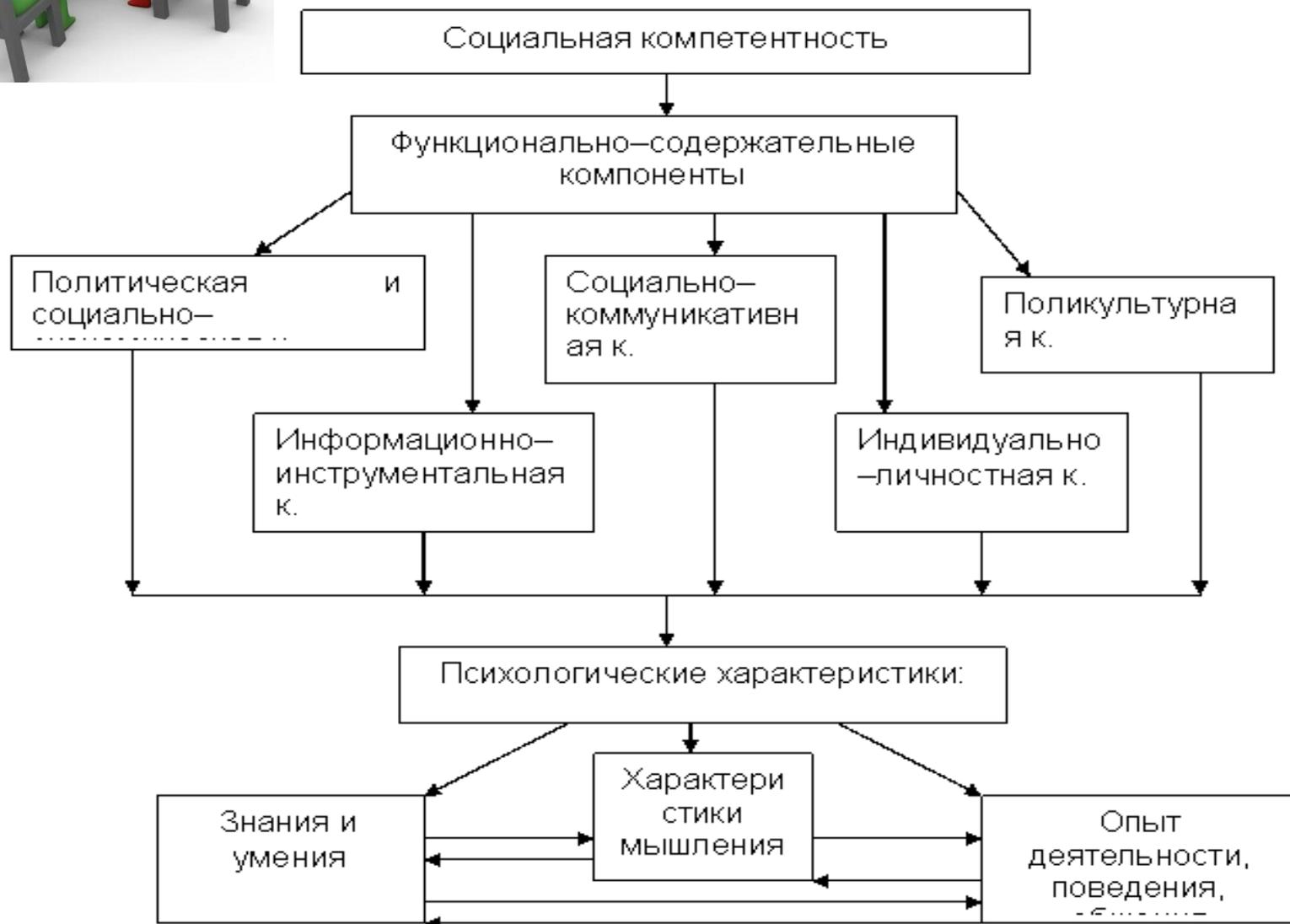
Компетенции менеджера

Способность к лидерству



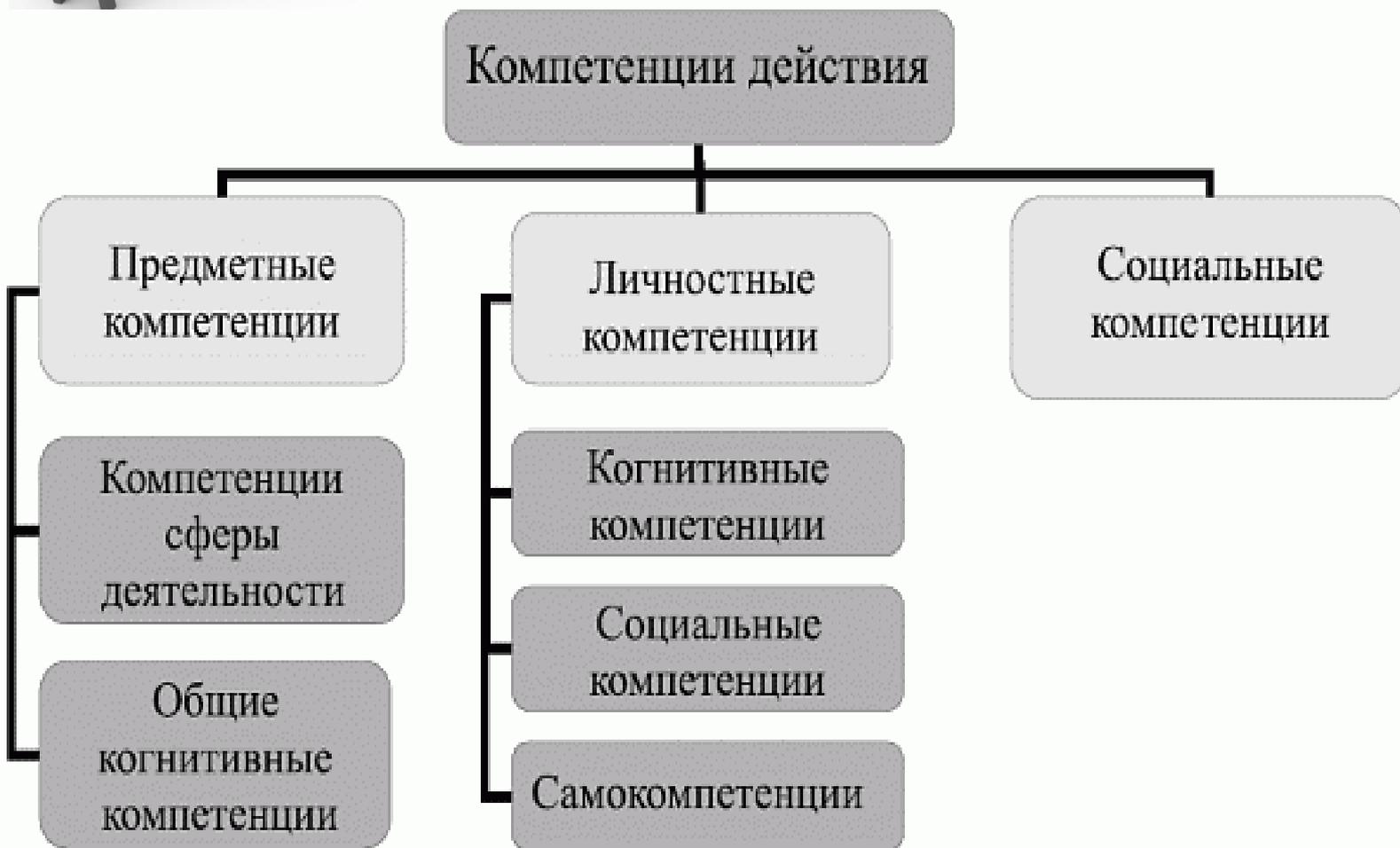


Компетенции менеджера





Компетенции менеджера





Социальный интеллект

Э. Торндайк

- **Социальный интеллект** – это интегральная интеллектуальная способность, определяющая успешность общения и социальной адаптации, которая объединяет и регулирует познавательные процессы, связанные с отражением социальных объектов (человека как партнера по общению или группы людей).
- Процессы, образующие СИ: социальная чувствительность, социальная перцепция, социальная память и социальное мышление.



Критерии оценки социального интеллекта

Когнитивные:

- социальные знания — знания о людях, знание специальных правил, понимание других людей;
- социальная память — память на имена, лица;
- социальная интуиция — оценка чувств, определение настроения, понимание мотивов поступков других людей, способность адекватно воспринимать наблюдаемое поведение в рамках социального контекста;
- социальное прогнозирование — формулирование планов собственных действий, отслеживание своего развития, рефлексия собственного развития и оценка неиспользованных альтернативных возможностей.

Эмоциональные:

- социальная выразительность — эмоциональная выразительность, эмоциональная чувствительность, эмоциональный контроль;
- сопереживание — способность входить в положение других людей, ставить себя на место другого (преодолевать коммуникативный и моральный эгоцентризм);
- способность к саморегуляции — умение регулировать собственные эмоции и собственное настроение.

Поведенческие:

- социальное восприятие — умение слушать собеседника, понимание юмора;
- социальное взаимодействие — способность и готовность работать совместно, способность к коллективному взаимодействию и как к высшему типу этого взаимодействия — коллективному творчеству;
- социальная адаптация — умение объяснять и убеждать других, способность уживаться с другими людьми, открытость в отношениях с окружающими.



Власть, влияние, лидерство





Определение

- **Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.
- **Лидерство – это не управление.** Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.



Менеджер и лидер

Менеджер	Лидер
1. Администратор	1. <u>Иноватор</u>
2. Поручает	2. Вдохновляет
3. Работает по целям других	3. Работает по своим целям
4. Использует доводы	4. Использует эмоции
5. Контролирует	5. Доверяет
6. Профессионален	6. Энтузиаст
7. Принимает решения	7. Превращает решения в реальность
8. Делает дело правильно	8. Делает правильное дело
9. Уважаем	9. Обожаем
10. План-основа действий	10. Видение-основа действий
11. Полагается на систему	11. Полагается на людей
12. Поддерживает движение	12. Дает импульс движению



Стиль лидерства

- **Стиль лидерства (руководства)** – это устойчивая система способов, приемов, методов воздействия руководителя на коллектив, в которой проявляются личные качества руководителя и особенности коллектива.
- авторитарный (директивный, автократический);
- демократический (коллегиальный);
- формальный (либеральный, анархический).



Авторитарный стиль

“ожидаю вклада и инициативы со стороны подчиненных”.

- **Преимущества стиля:**

- **эффективность и своевременность;**
- **понятно, кто является ответственным;**
- **можно осуществлять полномочия власти без запугивания;**
- **развивает людей, у которых недостаточно опыта;**
- **дает больше гарантий принятия правильного решения.**

- **Недостатки:**

- **не способствует профессиональному росту образованных работников;**
- **некоторым образованным работникам может не нравится или вызывать обиду;**
- **может привести к текучести кадров, когда люди приобретут достаточный опыт работы.**

- **Этот стиль подходит:**

- **когда работник приобретает опыт и компетенцию;**
- **когда работник в определенной мере понимает свою работу;**
- **когда работника необходимо направлять и содействовать ему.**



Демократический стиль – “Давайте всё решать вместе!”

Преимущества:

- способствует привлечению к решению производственных вопросов;
- есть возможность для профессионального роста работников;
- поддерживает определенное время чувство удовлетворения у людей.

Недостатки:

- забирает у менеджера много времени;
- тот, кто не справляется со своими обязанностями, может саботировать цели организации в которой работает;
- изменения становятся источником конфликта в организации, и работники могут пытаться не допускать изменений;
- решение большинства не всегда наилучше отвечает интересам организации.

Этот стиль подходит:

- когда работник ознакомлен с заданием;
- когда работник высоко компетентен;
- когда работник и руководитель разделяют идеи и решения.



Формальный “Коллега – партнер или тот, кто делегирует”

- **Преимущества:**
- стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта;
- поддерживает длительное время производительность труда;
- положительно воспринимается опытными работниками;
- максимально стимулирует творческие усилия.
- **Недостатки:**
- не срабатывает, когда подчиненные не имеют желания или не могут работать;
- могут возникнуть проблемы в отношениях с сильными личностями, злоупотребляющими властью.
- **Этот стиль подходит:**
- когда работник способен взять ответственность за реализацию и принятие решения на себя;
- если у работника есть интерес и желание принимать и выполнять решения.



Предпосылки руководства

Дуглас Мак Грегор

Теория “X”:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищённости;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория “Y”:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением целей;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



Стили лидерства

Ф.Лайкерт

Эксплуататорско - авторитарный.

- Менеджер свое решение навязывает подчиненным. Мотивация осуществляется с помощью угроз. Высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически не несут ее вообще. Плюс недостаточная коммуникабельность.

Благожелательно- авторитарный.

- Менеджер относится к подчиненным снисходительно, мотивация осуществляется уже на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Плюс малая коммуникабельность и ограниченность групповой работы.

Консультативно - демократический.

- Менеджеры советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и за счет подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются сверху вниз и снизу вверх. Плюс средние возможности групповой работы.

Демократический (система группового участия).

- Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации. Существует много коммуникабельных связей и большие возможности групповой работы.



Стили лидерства

Р.Блейк и Дж.Моутон

- **(1,1) – “страх перед бедностью”**
Приложение минимальных усилий со стороны менеджера как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства. При этом стиле прилагаются только те усилия, которые позволяют избежать увольнения.
- **(1,9) – “управление в стиле загородного клуба”**
Менеджер сосредотачивается на хороших человеческих отношениях, но мало заботится о развитии производства.
- **(9,1) – “власть – подчинение”**
Характеризуется высоким уровнем заботы о производстве и низким – заботы о людях.
- **(5,5) – “организационное управление”**
Менеджер поровну делит всё внимание между развитием производства и формированием хороших отношений в коллективе, но при этом никто полностью не использует свой потенциал.
- **(9,9) – “стиль группового управления”**
Базируется на усиленном внимании менеджера к подчиненным и производству одновременно. Создаётся команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации. Обеспечивается высокий моральный настрой и высокая эффективность производства.



Стили лидерства

классификация ученых университета штата Огайо

+

Низкая степень структурирования и **высокая** степень внимания к подчиненным

Высокая степень структурирования, **высокая** степень внимания к подчиненным

Низкая степень структурирования и **низкая** степень внимания к подчиненным

Высокая степень структурирования и **низкая** степень внимания к подчиненным



Модель Фидлера

Факторы, которые влияют на поведение руководителей:

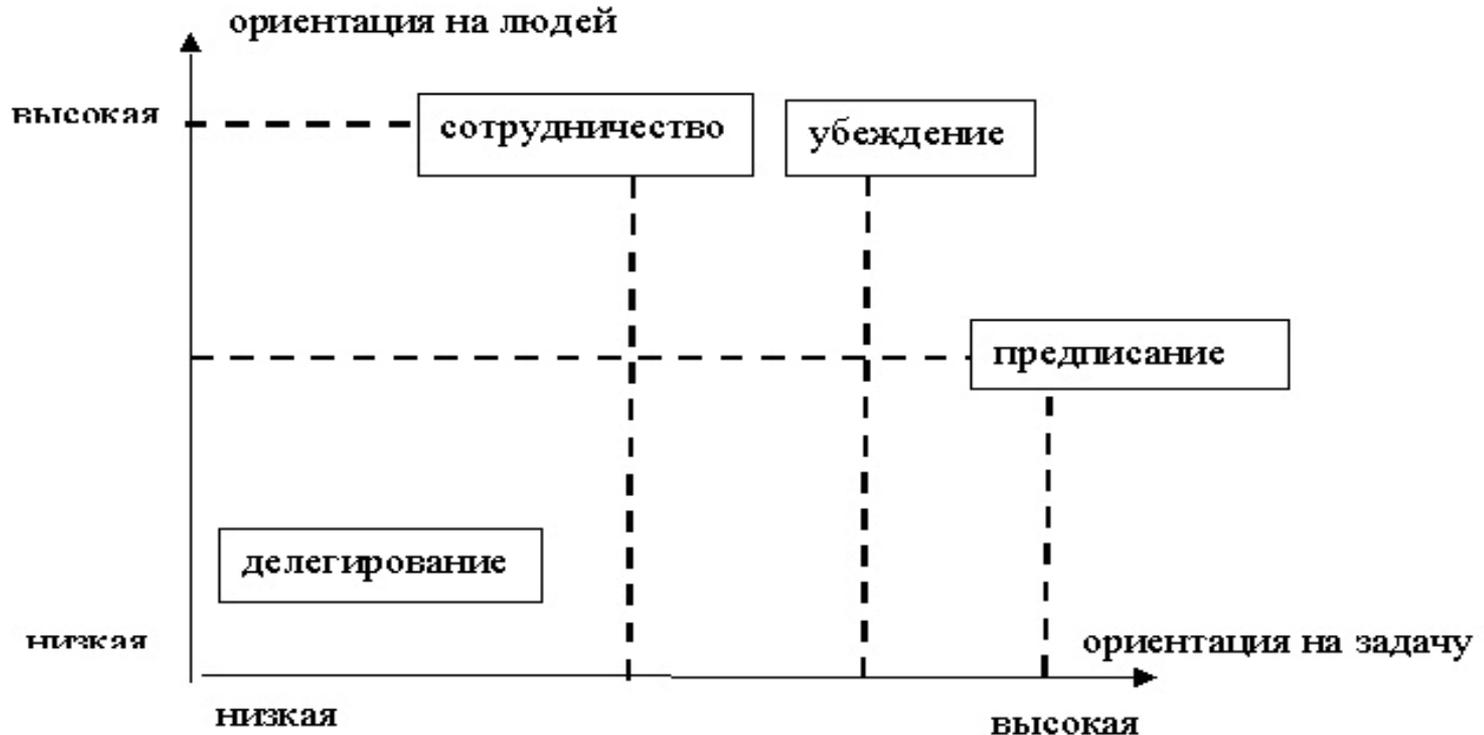
- **отношения между руководителями и членами коллектива;**
- **структура задачи;**
- **должностные полномочия.**



Модель Теренса Митчела и Роберта Хауса “путь – цель”

- **Стиль поддержки** (ориентируется на человека или на человеческие отношения).
- **Инструментальный** (ориентированный на работу или на задачу).
- **Поощряющий участие** (руководитель делится имеющейся у него информацией с подчиненными и использует их идеи для принятия решения группой).
- **Ориентированный на достижение** (характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей).

Модель жизненного цикла руководства П. Херси и К. Бланшара



Категории сотрудников по отношению к выполняемой задаче:

- Не может и не хочет
- Не может, но хочет
- Может, но не хочет
 - Может и хочет



Критерии оценки ситуации “подчиненные- руководитель”

В.Врум – Ф.Йетон

- значение качества решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия решения;
- степень структурирования проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.



Вопросы, который руководитель задает себе при оценке ситуации:

- значение качества решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия решения;
- степень структурирования проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.





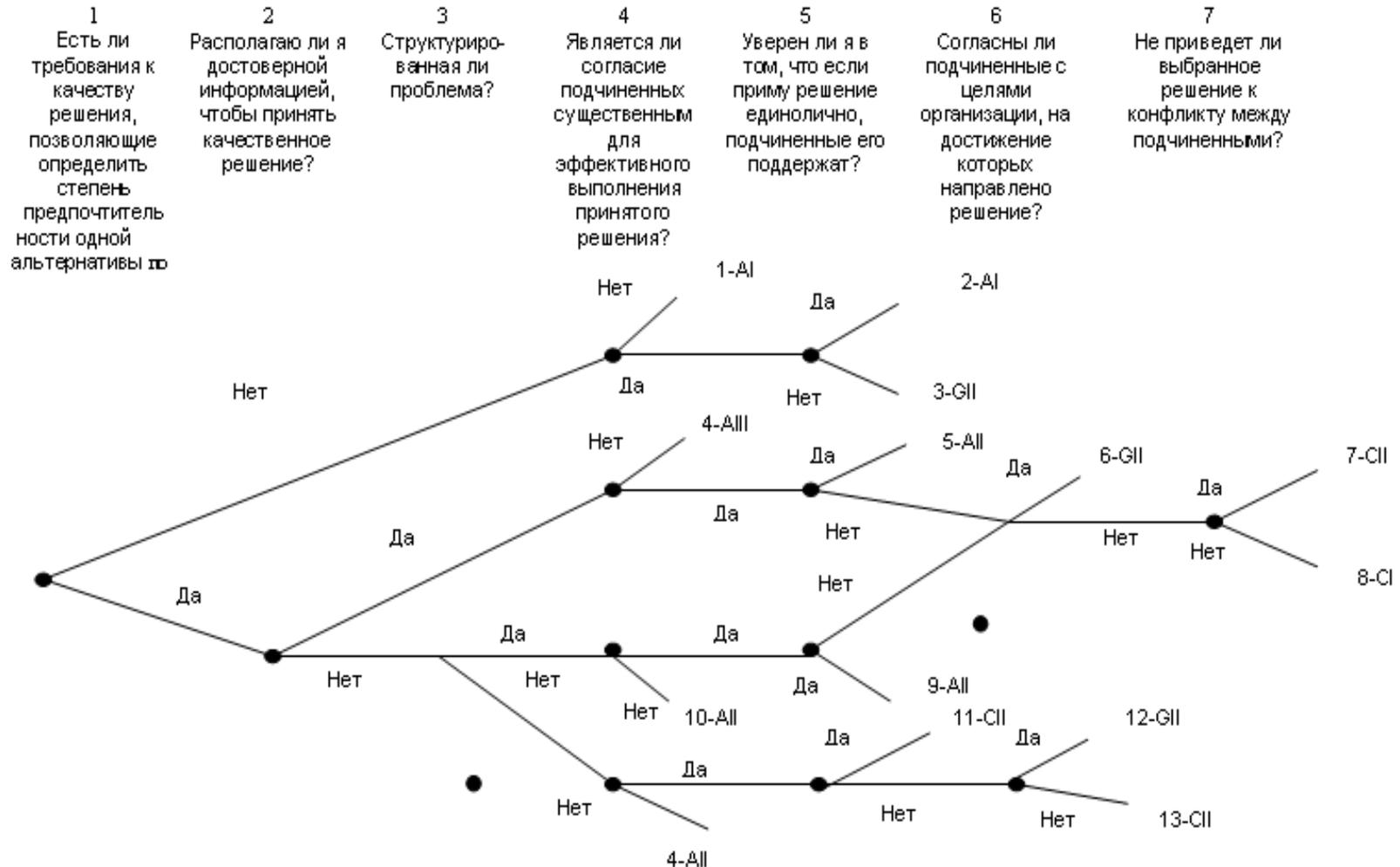
Стили руководства в зависимости от участия в принятии решений

Врум - Йетон

- Вы сами решаете проблему и принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию;
- Вы получаете информацию от своих подчиненных, а потом сами решаете проблему;
- Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собирайте их вместе в одну группу. Решение принимаете Вы сами;
- Вы излагаете проблему группе подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать влияние Ваших подчиненных;
- Вы излагаете проблему подчиненным и все вместе находите и оцениваете альтернативы, пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы.

Модель принятия решений

В.Врум - Ф.Йетон





Обозначения модели принятия решений

- **А I.** Вы сами принимаете решение, используя для этого имеющуюся в Вашем распоряжении в данный момент информацию.

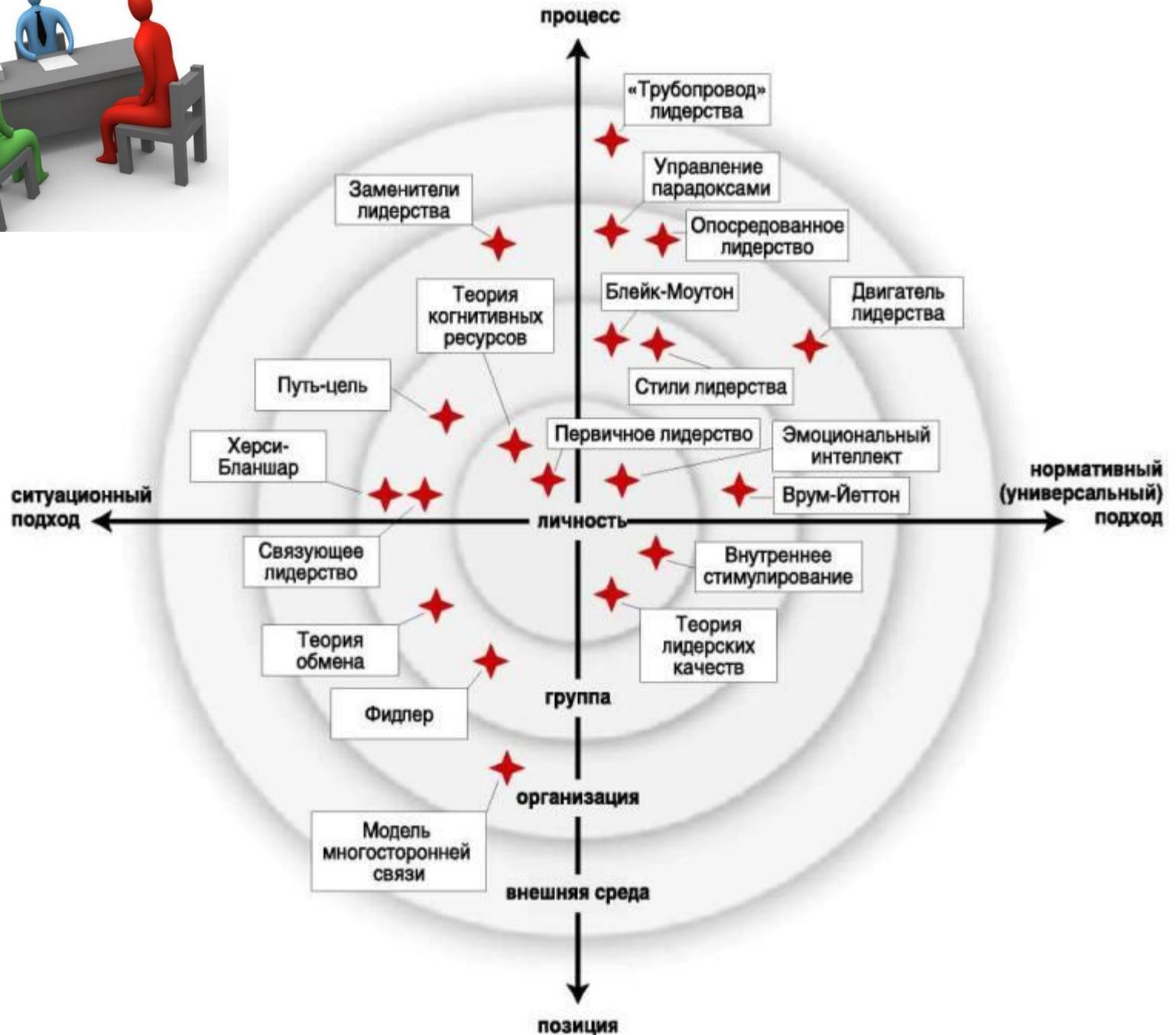
А II. Вы получаете от подчиненных необходимую информацию и затем сами решаете проблему. При этом Вы можете говорить или не говорить подчиненным, в чем заключается проблема. Роль подчиненных при этом сводится только к предоставлению информации.

С I. Вы излагаете возникшую проблему только тем подчиненным, кого она касается, и выслушиваете их идеи и предложения. При этом Вы не собираете их вместе в одну группу, а беседуете с каждым индивидуально. Затем Вы сами принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

С II. Проблема, требующая решения, доводится до сведения всех подчиненных и группа вместе ее обсуждает, высказывая различные мнения и предложения. После этого Вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

G II. Вы излагаете проблему группе подчиненных. Все вместе Вы находите и оцениваете возможные альтернативы решения и пытаетесь достичь согласия. Роль руководителя в этом случае схожа с ролью председателя собрания. Он не пытается влиять на подчиненных, чтобы те приняли его решение, и готов принять, утвердить и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Стили А I и А II — авторитарный стиль принятия решений, С I и С II — консультативный стиль и G II — полное участие.





Топ-психология

Тип начальника	Как себя вести с ним
<p>1. Пессимист. Он несчастен от жизни, от самого себя и от вас. Постоянно обвиняет, хнычет, жалеет себя, убежден, что всё, что не в его руках, закончится неудачей. Тщательно скрывает свои недочеты. Ему очень не нравится, когда кто-то хорошо проводит время.</p>	<p>1. Нельзя спорить с пессимистом, это только укрепляет его в негативных взглядах, но и нельзя разделять этих негативных взглядов, т.к. это только питает его пессимизм. Не торопитесь с решением, выслушайте его, поправьте, когда это необходимо, отнеситесь к его заботам конструктивно, изложите факты и установите “предел ужаса” – сценарий наилучшего исхода. Если вам это нужно, возьмитесь за проблему сами.</p>
<p>2. Интроверт. Этот человек сосредоточен на своих переживаниях. Он скрытен, из него трудно что-либо вытянуть, когда нужна информация. Он может многое предложить, но не всегда в состоянии выразить свои мысли.</p>	<p>2. Попробуйте добиться, чтобы шеф говорил как можно больше, принимайте дружескую молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа. Дайте ему возможность спокойно говорить или хранить молчание. Объясните, что вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции.</p>
<p>3. Лысец. Он постоянно улыбается, дружелюбен, юмористичен. Говорит людям то, что они хотят слышать. Попытка “придереть его к стенке” напоминает попытку собрать ртуть вилкой. Специалист по уловкам.</p>	<p>3. Он нуждается в одобрении. Смейтесь его шутками и наслаждайтесь его рассказами, но не позволяйте ему брать нереалистичные обязательства по отношению к вам. Требуйте факты и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность – самая лучшая политика.</p>
<p>4. Боец. Ходячая бомба с часовым механизмом. Его гнев обычно лежит на поверхности. Взрывается неожиданно, много кричит, выплескивает свой сарказм: ему нравится “стрелять без разбора”, быстро и часто. Когда вспышка заканчивается, он опять впадает в угрюмое состояние. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение – орудием.</p>	<p>4. Он боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций. Попробуйте противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, что трудно иметь дело с шефом, который заводится с пол оборота. Попросите личной встречи с ним, не допускайте отклонений или срывов. Покажите свои серьезные намерения. Сосредоточившись на вопросе, попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы.</p>
<p>5. Всезнайка. Знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает всё. Очень нетерпелив, что проявляется в его неспособности слушать. Если сталкивается с плохими фактами, то винит других, т.к. мало нуждается в других. Думает, что его огромные знания – единственный способ оценивать работу других.</p>	<p>5. Он боится неугодения других и падения его собственного стандарта совершенства. Не воюйте, не обвиняйте его, избегайте попыток быть “противоэкспертом”. Наоборот, подведите его к решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и выражайте признательность, предложите альтернативы.</p>
<p>6. Нормальный. Наиболее распространенный тип, обладающий в той или иной мере чертами всех перечисленных.</p>	<p>6. Реагируйте на конкретное состояние руководителя и ситуацию. В общении придерживайтесь обычных деловых и этических норм, но помните и о “хитростях”, приведенных выше.</p>