

Тема 8.1. Функции руководителя. Стили управления, виды коммуникации. Ситуационное руководство

Составитель: студентка 44
группы Игнатьева С. И.

Основные функции руководителя

Административн
о-
организационны
е

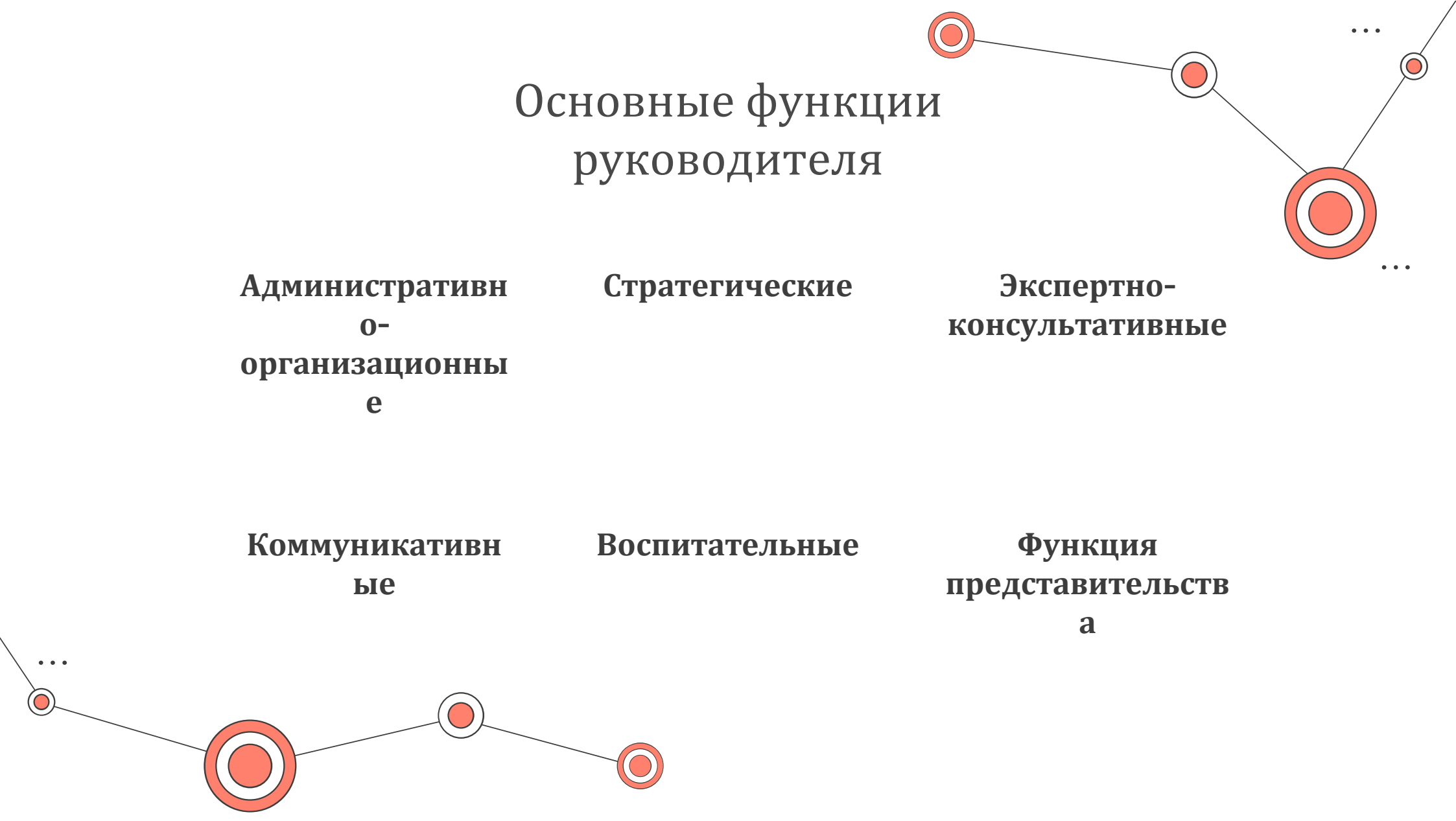
Стратегические

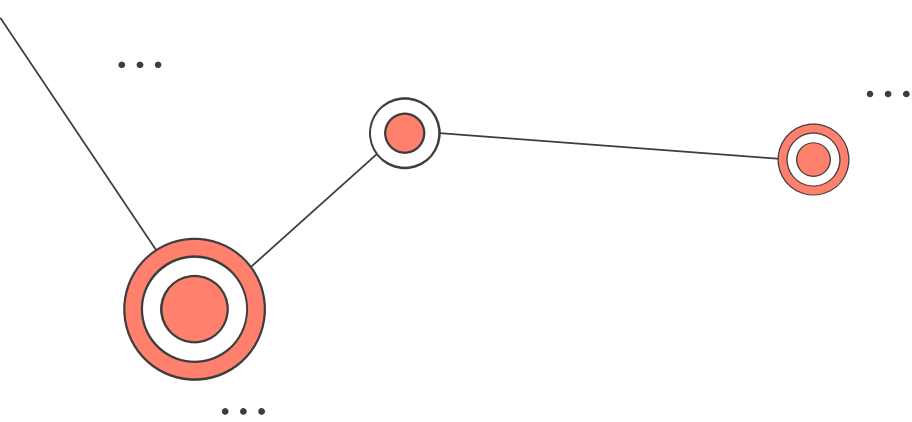
Экспертно-
консультативные

Коммуникативн
ые

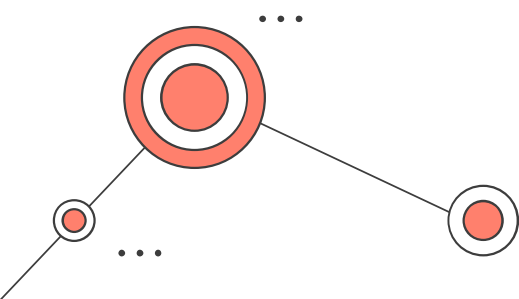
Воспитательные

Функция
представительств
а



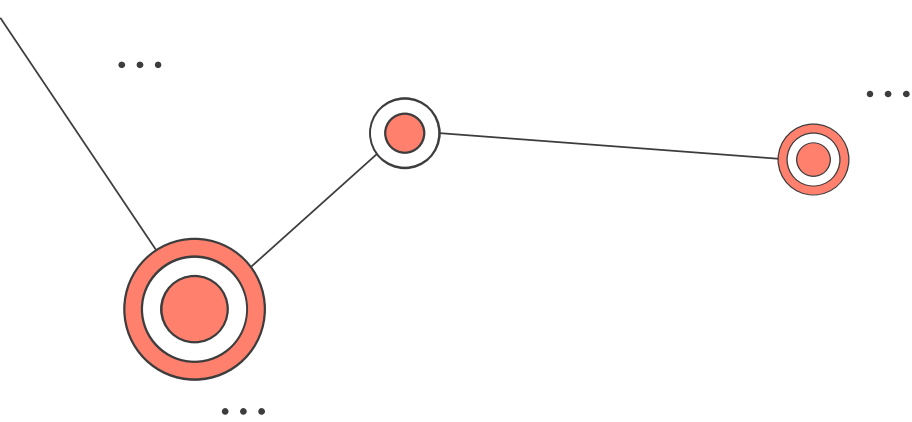


Административно- организационные

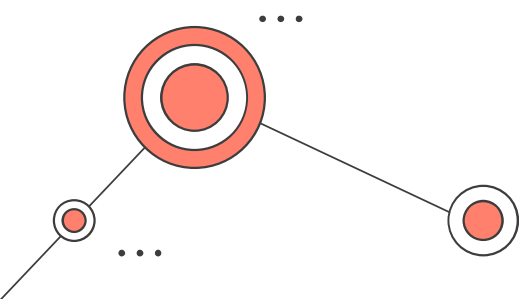


Руководитель, опираясь на официально утвержденные обязанности и права, объединяет действия сотрудников организации в одну движущую силу:

- контролировать процесс выполнения заданий;
- распределять обязанности между сотрудниками;
- оценивать результат и нести ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

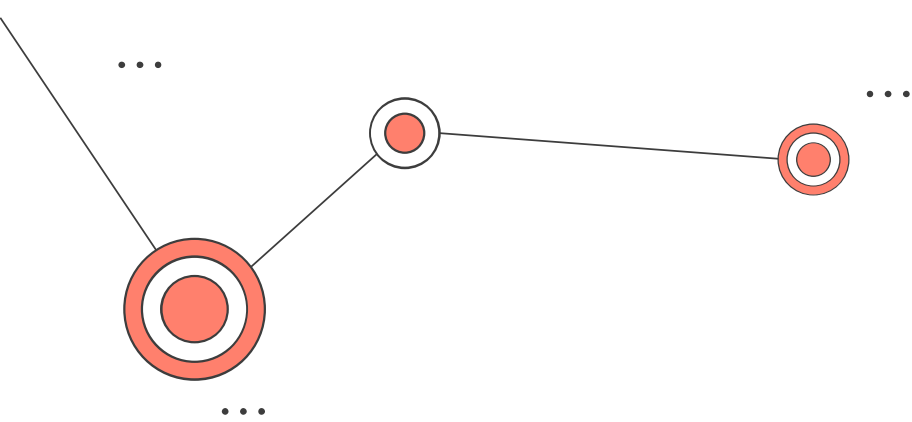


Стратегические

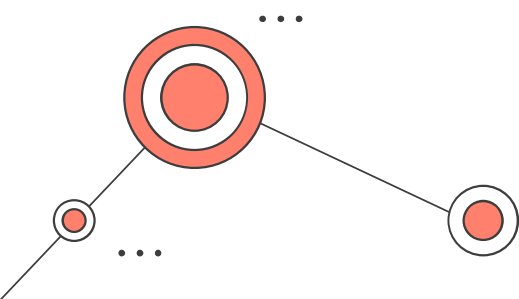


Постановка целей и разработка методов их достижения. Планирование в рамках данных функций определяет конкретные задачи способы их решения, а также отвечает следующим вопросам:

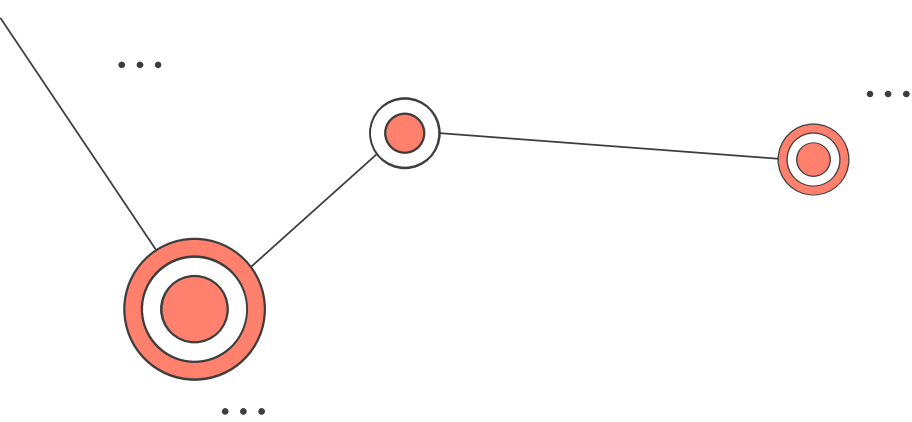
- Этап выполнения работы, на котором мы находимся в данный момент?
- В какую сторону действовать дальше и какие решать задачи следующими?
- Средства и методы, которыми будем пользоваться дальше?



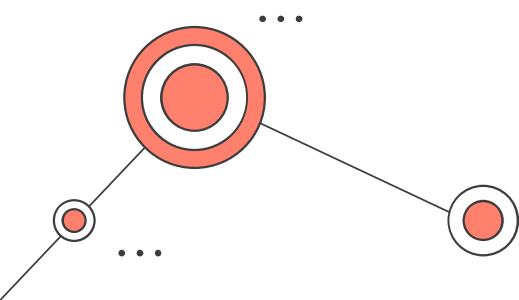
Экспертно - консультативные



Руководитель — это то лицо, к которому обращаются как к самому квалифицированному специалисту и источнику корректной информации. Высокая профессиональная квалификация — это опора авторитета руководителя в коллективе. Руководитель, назначенный на проект, но не компетентный в области решаемых сотрудниками задач, крайне быстро теряет авторитет, ему подчиняются чтобы избежать взысканий, а реального специалиста ищут в лице неформального лидера.



Коммуникативные



Руководитель это источник важной информации, которая необходима для нормального функционирования рабочей группы. Эта информация передается и обрабатывается в процессе выполнения поставленных задач. Стоит отметить, что в этом случае коммуникативность – необходимое качество руководителя. Он может быть открыт для общения с сотрудниками и выступать в роли лидера.

Воспитательные функции

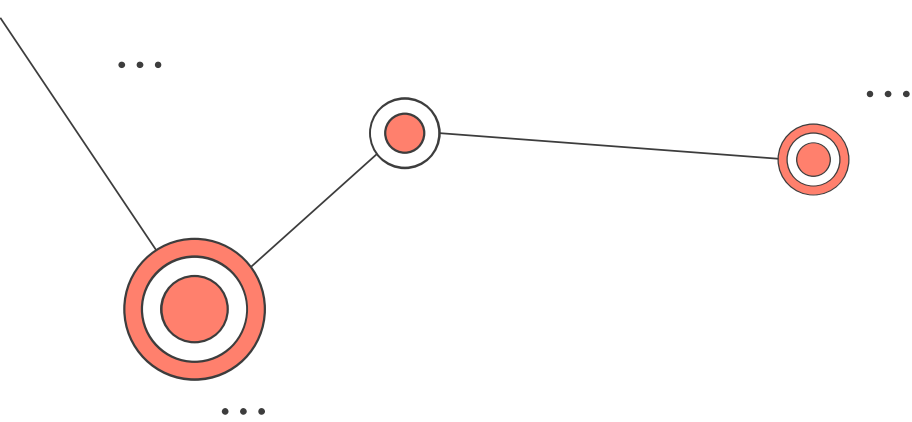
Руководитель производит воспитательный эффект в формировании личности своих сотрудников.

Обязанностями лидера также является создание и развитие у коллег нормальной профессиональной мотивации.

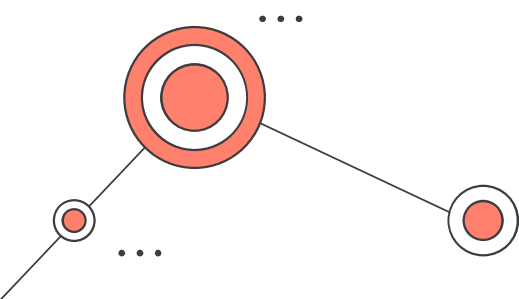
Руководитель обязан определять потребности своих сотрудников и создать условия, удовлетворяющие этим потребностям при хорошей работе.

Руководитель обязан учитывать эмоциональное состояние своих подчиненных, так как оно в сильной мере влияет на их жизнедеятельность и эмоциональный климат в команде.

Оптимизм и чувство юмора, а не раздражительность обязательно должны быть свойственны для руководителя-лидера, так как это нивелирует конфликтные ситуации.



Функция представительства.



Руководитель — официальное лицо, представляющее команду во внешней социальной среде. На конференциях, совещаниях он говорит от имени всех участников коллектива, по его поведению делают выводы о коллективе в целом. Потому поведение руководителя-лидера обязано равняться самым высоким стандартам общественного поведения. Он должен хорошо владеть навыками делового общения, хорошими манерами, культурой речи.

Стили управления

Авторитарный стиль управления

Решения принимает руководитель, делает это быстро и не обсуждает с подчинёнными. Сотрудники здесь выступают только в роли исполнителей, а в качестве мотивации чаще всего применяют высокие зарплаты и наказания: выговор от начальства, штраф или увольнение.



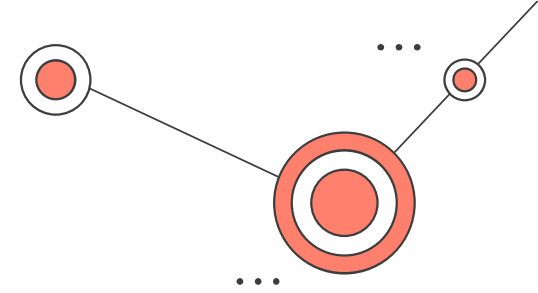
Авторитарный стиль управления

Преимущества	Недостатки
Решения принимаются быстро	У сотрудников нет мотивации для развития и улучшения показателей
Сотрудники получают максимально чёткие инструкции и задачи, со сроками и KPI	Компания не заинтересована в лояльности и развитии сотрудников, поэтому они часто меняются и со временем выгорают
Компания может быстро достичь поставленных результатов даже с ограниченными ресурсами	Зона ответственности у работников очень узкая, и руководителю приходится многое контролировать самому

Пример

Премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер прозвали «железной леди» в том числе за авторитарный стиль управления. Она не признавала компромиссов, считая их отказом от своих убеждений, и не шла на уступки, даже если давление было слишком сильным. Так было с забастовкой шахтёров, которая продолжалась целый год, но не заставила Тэтчер пойти на переговоры с профсоюзами. Эмоции, в том числе эмпатию по отношению к своим подчинённым, она считала проявлением слабости лидера и продолжала придерживаться авторитарного стиля руководства.

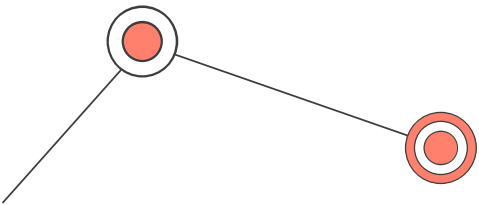




Демократический стиль управления

Ключевые решения принимаются вместе с командой путём обсуждения. Последнее слово остаётся за руководителем, но он прислушивается к мнению большинства и действует в интересах команды.

Сотрудник может сам устанавливать сроки выполнения задач и корректировать их. Мотивация здесь чаще позитивная: за хорошую работу сотрудников хвалят, выплачивают премии и повышают.



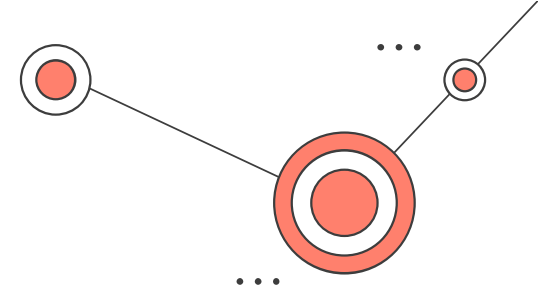
Демократический стиль управления

Преимущества	Недостатки
Команда мотивирована на достижение результата и старается его улучшить	На принятие решений уходит больше времени и сил
Внутри коллектива складываются прочные партнёрские отношения	Сроки по задачам могут сдвигаться
Сотрудники лояльны по отношению к компании и руководству	Сотрудники лояльны по отношению к компании и руководству
Зона ответственности сотрудников широкая, они достаточно самостоятельны и организованны, их не приходится излишне контролировать	Демократический стиль управления работает только в зрелых командах, где люди способны мыслить и действовать самостоятельно

Пример

Уолт Дисней, основатель студии Disney, придерживался демократического стиля управления и всегда делился со всеми сотрудниками своими идеями и выслушивал встречные предложения от каждого. Ему было важно, чтобы его мечты разделяла вся команда, однако только он мог решать, что из них в итоге воплотить на практике. К таким революционным идеям можно отнести переход от чёрно-белой анимации к цветной или создание «Диснейленда».

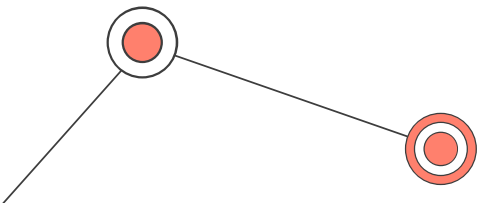




Либеральный стиль управления

В команде равноправие, сотрудники сами ставят себе задачи и определяют сроки. Руководитель сфокусирован на стратегическом планировании, направляет команду.

В любой момент сотрудники могут обратиться к руководителю за советом, как к коучу или наставнику. При либеральном стиле руководства каждый член команды ощущает свою причастность к созданию чего-то нового, реализует свой потенциал, удовлетворяет потребности.



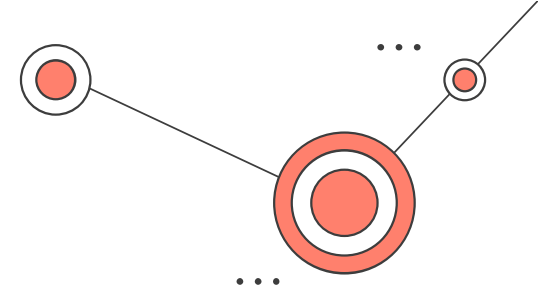
Либеральный стиль управления

Преимущества	Недостатки
Команда действует как автономный и саморегулируемый механизм	Руководитель должен на 100% доверять своей команде и полагаться на неё
Сотрудники занимают активную позицию, генерируют идеи и внедряют улучшения	В крупных компаниях такой стиль применять довольно сложно, приходится опираться на неформальных лидеров и вводить единые правила для всех
Команда всегда стремится сделать больше, даже если нет явного материального стимула	Принимать быстрые и непопулярные решения не получится; не подойдёт для тех отраслей, где нужно действовать чётко по инструкции, не отступая от ТЗ ни на шаг

Пример

Рикардо Семлер, CEO бразильской компании Semco Partners, одним из первых применил либеральный стиль ещё в 1980-х. Он практически не появлялся на рабочем месте, позволяя другим сотрудникам принимать все ключевые решения и справляться с проблемными ситуациями. Он даже разрешил им самим выбирать себе руководителей и определять свой рабочий график: при условии, что рабочий день начинается в интервале с 7 до 9 утра. При этом на парковке ограниченное количество мест, и тем, кто приходит позже остальных, их может просто не хватить.

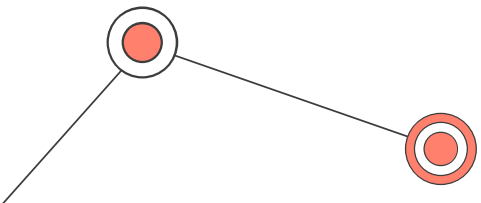




Авторитетный или директивный стиль управления

В основе всего – личность руководителя, его харизма и видение. Так часто бывает, когда основатель компании создаёт свой бренд с нуля и тот ассоциируется с его персоной. При этом руководитель должен быть экспертом в своей области, чтобы обладать достаточным авторитетом.

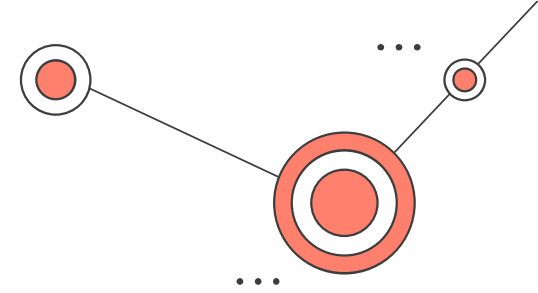
Преимущества	Недостатки
Сильная, сплочённая и хорошо мотивированная команда, построенная на стопроцентном доверии и лояльности руководителю	Всё держится на личности лидера, и если он уйдёт, то компания может потерпеть крах, потерять значительную часть своих клиентов и сотрудников



Пример

Конрад Хилтон, основатель сети отелей Hilton, всегда сам инспектировал свои отели, выслушивал жалобы постояльцев и предлагал улучшения. Он требовал от своих сотрудников, чтобы те делали всё, чтобы угодить постояльцам, и уделяли внимание каждой мелочи — вплоть до дизайна стульев, который Хилтон тоже разработал сам.

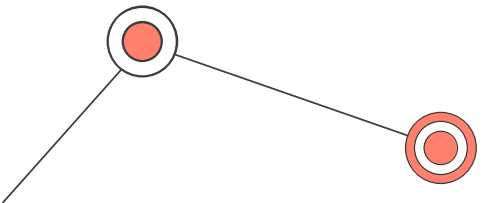




Компанейский или дружественный стиль управления

Руководитель выстраивает дружеские, неформальные отношения с сотрудниками: общается на равных, проводит с ними много времени вне работы, устраивает совместные мероприятия. Такой стиль управления встречается в небольших коллективах или отделах, где сотрудники работают подолгу, часто являются близкими друзьями или даже родственниками.

Преимущества	Недостатки
Лояльная и сплочённая команда, где каждый поддерживает друг друга и не уйдёт к конкурентам за большую зарплату	Личные отношения часто мешают руководителю быть объективным, добиваться от сотрудников нужных результатов и указывать на ошибки



Пример

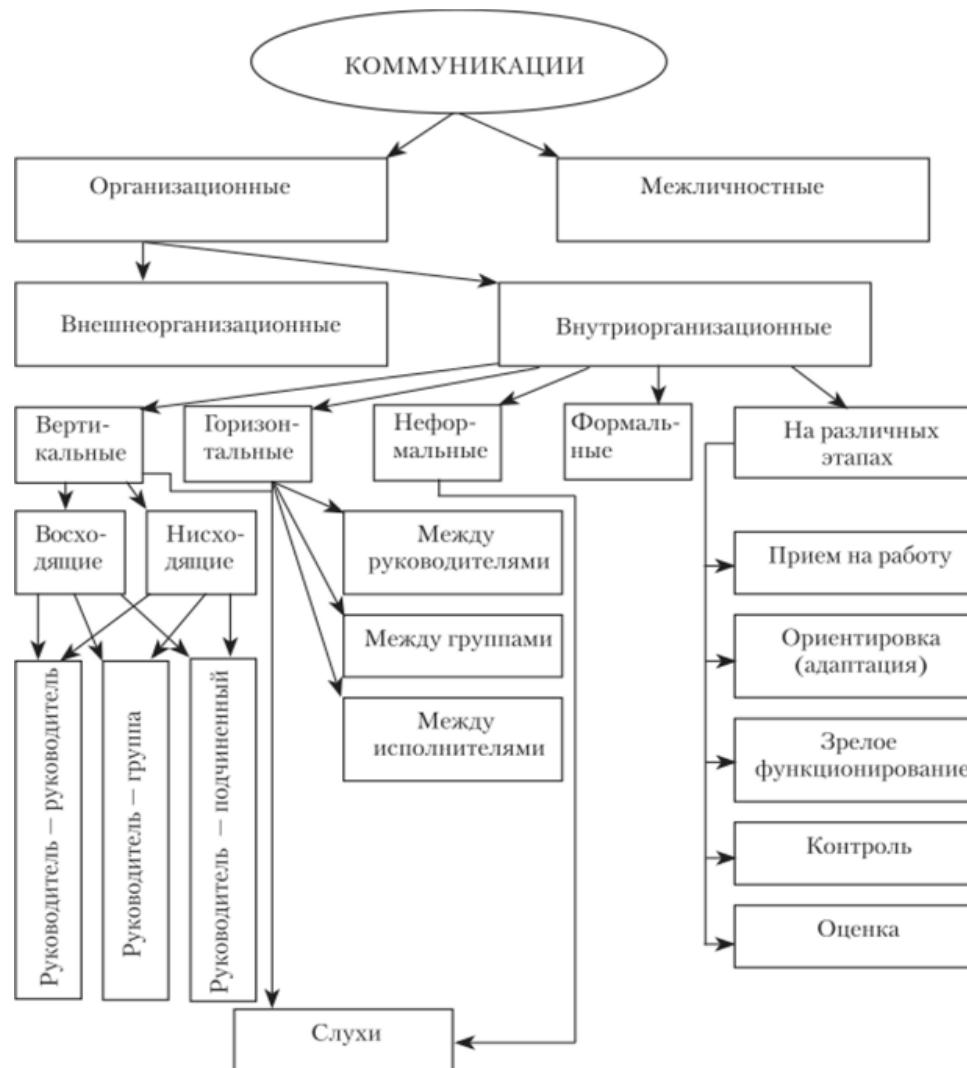
Наталья Синдеева, CEO телеканала «Дождь», в сотрудниках видит больше чем просто коллег и называет их «дождинками». Многие из них являются близкими друзьями, а иногда и родственниками: среди ведущих есть супруги и братья. Если с кем-то из членов команды что-то случается, остальные — включая руководителя — публично его поддерживают и предлагают помощь.



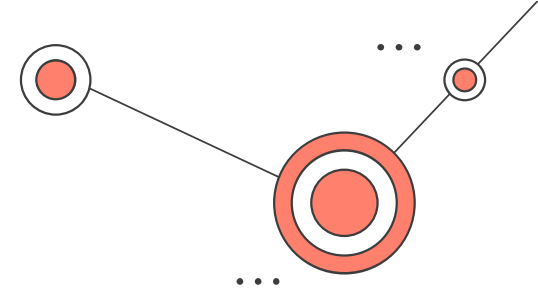
Виды коммуникаций



Типы коммуникаций в организации



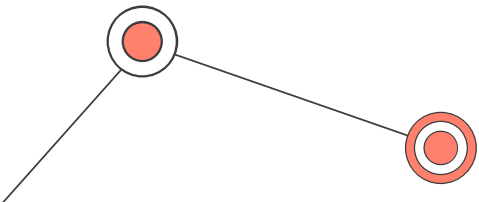
Ситуационное руководство



Ситуационное лидерство (ситуационное руководство) — это стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard). В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior»

Согласно данной модели существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненного.





Стили лидерства



С 1

- Директивный стиль, или Лидерство путём приказа — высокая ориентация на задачу и низкая — на людей.
- Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства — жесткая постановка целей и приказы.

С 2

- Наставнический стиль, или Лидерство путём продажи идей — совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей.
- Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчинённому, предлагает высказывать свои идеи и предложения.

С 3

- Поддерживающий стиль, или Лидерство путём участия в организации процесса работы — высокая ориентация на людей и низкая — на задачу.
- Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.

С 4

- Делегирующий стиль, или Лидерство путём делегирования — низкая ориентация и на людей, и на задачу.
- Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.



Уровни (типы) сотрудников



Р 1

- «Не способен, но настроен».
- Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, демонстрирует много энтузиазма, но владеет только базовыми знаниями и навыками. Например, выпускник ВУЗа. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».

Р 2

- «Не способен и не настроен».
- У сотрудника, находящегося на этом уровне, обычно уже есть определенные знания и навыки, однако такой сотрудник по какой-то причине демотивирован. Частая ситуация, что это произошло из-за того, что его ожидания от работы не нашли оправдания или его потребности не встретили отклика со стороны лидера.

Р 3

- «Способен, но не настроен».
- Сотрудник на этом уровне имеет знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию.

Р 4

- «Способен и настроен».
- Сотрудник на этом уровне демонстрирует мастерское владение навыками, необходимыми для выполнения данного задания. Помимо этого он мотивирован и уверен в себе.