



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«СЕВЕРО- ОСЕТИНСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РСО-АЛАНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ**

***Учебная дисциплина: «Управление как индивидуальный стиль руководства»***

**Лекция № 9**

Программой ФГОС среднего профессионального образования предусмотрены следующие требования к занятиям:

План лекции:

1. Стиль руководство;
2. Имидж и тип руководства;
3. Формирование индивидуального стиля и репутации менеджера.

**Структура лекционного занятия:** организационный момент: формулирование темы и ее обоснование: определение цели занятия и сообщение плана: изложение нового учебного материала: подведение итогов занятия и домашнее задание.

По теме занятия приводится список литературы для самоподготовки, что не исключает возможность студентов самостоятельно расширять этот список с целью углубления знаний по данной теме. Подбор научных источников полезен при подготовке студентами докладов, рефератов, презентаций или при выполнении самостоятельных работ.

**Оснащение занятия:** таблицы, план лекции, презентация, вопросы для закрепления и т.д.

**Студент должен иметь представление:**

- способы усовершенствования стиля управления;
- понятие лидерский стиль и его преимущество.

**Студент должен знать:**

- стили управления;
- понятие индивидуального стиля.

**Воспитательные.**

- Формирование профессионально-значимых качеств личности специалиста, привитие любви к избранной профессии;
- Воспитание у студентов добросовестного отношения к учебе и работе;
- Сформировать стремление и творческое отношение к знаниям;
- Формировать добросовестное отношение к труду.

**Развивающие.**

- Развитие познавательных процессов, способностей студентов;
- Развитие логического мышления;
- Развивать умение выделять главное в изучаемом материале, сравнивать и обобщать.

**Вид занятия:** лекция.

**Форма организации:** групповая.

**Средства технической поддержки:** таблицы, муляжи, мультимедийные средства обучения - презентации.

**Методическая модель занятия.**

1. Организационный момент 5 минут.
2. Ознакомление с темой и планом лекции.
3. Мотивация темы лекции.
4. Контроль исходного уровня знаний 10 минут. Фронтальный опрос.
5. Основная часть лекции 60 минут. Лекция объяснительно-иллюстративного характера с использованием таблиц, презентаций с поэтапным закреплением.

6. Подведение итогов 5 минут. Логическое завершение лекции. Задание на дом.

**Методические указания для преподавателей по этапам лекции.**

№	Название этапа	Краткое описание деятельности		Цель	Время	Осн
		преподавателя	студентов			
1	Организационная часть лекции	Отмечает отсутствующих Уточняет готовность студентов к лекции	Готовят лекционные тетради	Мобилизи-ровать студентов на работу	1 мин	Жу усп гру
2	Формирование темы и ее обоснование	Сообщает тему, акцентирует внимание на ее значимости	Записывают в тетрадь тему, слушают обоснование	Раскрыть теоретическую значимость темы	2 мин	Лек
3	Определение цели лекции	Сообщает цели лекции	Записывают цели лекции	Показать студентам конечный результат	2 мин	Лек
4	Сообщение плана лекции	Сообщает план лекции	Заслушивают план лекции	Конкретизировать внимание студентов	5 мин	Лек
5	Изложение нового учебного материала	Излагает лекционный материал учащимся в соответствии с планом	Записывают новый материал в соответствии с планом	Углубле-ние и расшире-ние знаний студентов по теме	60-70 мин	Тет пре дий
6	Закрепление материала	Задаёт вопросы по разделам лекции	Слушают вопросы и отвечают на них	Контроль уровня усвоения нового материала	5 мин	Тет таб
7	Подведение итогов занятия	Подводит итоги лекции, отмечает достижение результатов	Слушают вопросы и отвечают на них	Контроль уровня усвоения нового материала	2 мин	Лек таб
8	Домашнее задание	Называет объем материала для подготовки домашнего задания по теме лекции	Записывают в тетрадь	Подготовка студентов к практическому занятию	3 мин	Лек

## *Индивидуальный стиль руководства. Деловая этика менеджера*

Теория управления выделяет следующие стили управления: авторитарный стиль – идеально-типовую форму единоличного централизованного проявления властной воли формального лидера и демократический стиль (кооперативный, или сопричастный). Ниже представлены разновидности этих стилей:

Авторитарный стиль имеет следующие варианты:

абсолютно диктаторский – сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой наказания;

автократический – менеджер имеет обширный аппарат власти;

бюрократический – авторитет менеджера обусловлен его формальным положением лидера; все подчинены одной детальной системе правил, инструкций, положений;

патриархальный – менеджер пользуется авторитетом “главы семьи”, сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия;

доброжелательный, или благосклонный – авторитет менеджера основан на его личных положительных качествах, в которых уверены сотрудники.

Демократический стиль включает следующие вариации:

коммуникационный – сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конце концов следовать распоряжениям;

консультативный – менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии; сотрудники выполняют задания, в разработке которых они участвовали, по которым с ними консультировались;

управление с совместным решением – менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях; менеджер оставляет за собой право решения;

автономный – менеджер берет на себя роль модератора, сотрудникам предоставлена самостоятельность; контроль и ответственность остаются за менеджером.

Стиль руководства каждого менеджера индивидуален; именно своим стилем руководства каждый менеджер презентует себя окружающим в качестве хорошего или плохого руководителя.

Индивидуальный стиль руководства – способ взаимодействия менеджера с подчиненными в соответствии с его внутренними личностными чертами.

Власть руководителя может быть реализована в различных формах. Наиболее распространены пять форм власти : «кнута и пряника», традиций, лидера, знаний, связей.

Власть «кнута и пряника» заключается в сочетании поощрений и наказаний. Вознаграждение («пряник») за хорошую работу и «правильное поведение» может быть эффективным, если соответствует заслугам и ожиданиям, имеет значимые для поощряемого качества. Наказание («кнут») достигает желанного результата, если учитывает ряд психологических факторов воздействия: неотвратимость справедливость наказания, значимость его для виновного.

Чрезмерная частота использования поощрений и наказаний приводит к тому, что подчиненные перестают обращать на них внимание, их действенность снижается.

Власть традиций – это регулирование поведения общепринятыми традициями и нормами. Она является самой древней формой власти. А менеджер создает и поддерживает полезные традиции в фирме.

Власть лидера строится на харизме, авторитете и личном примере менеджера. Для этого руководителю надо обладать качествами, привлекательными для подчиненных.

Власть знаний – это влияние менеджера, умениям и опыту которого подчиненные доверяют. Менеджер выступает в роли эксперта, инноватора, он «знает, как лучше». Недостаток, который здесь имеет место – сковывание инициативы подчиненных.

Власть связей – это знакомства и контакты менеджера в вышестоящих инстанциях, позволяющие ему решать вопросы и поддерживать свой

авторитет среди подчиненных. Менеджер такой формы власти способен добиться решения даже там, где нельзя («в порядке исключения»).

Согласно опроснику английского психолога Г.Айзенка выбор стиля руководства зависит от типа темперамента, направленности и эмоциональности менеджера. В опроснике выделяются четыре основных стиля руководства :

### 1. Контактный стиль

Стиль близок к демократическому. По типу темперамента соответствует меланхолику, высокой тревожности и направленности «на себя». Основные черты характера носителя такого стиля: нерешительность, тревожность, обидчивость.

Такой стиль предпочитают избирать менеджеры, которые доверяют своим подчиненным и активно контактируют с ними.

Положительные стороны этого стиля – опора на мнение большинства; поиск решений, которые бы всех устроили.

К недостаткам стиля можно отнести медлительность, боязнь риска, стремление «всем угодить».

### 2. Эмоциональный стиль

Этот стиль соответствует интерактивному. По типу темперамента близок холерику, высокой тревожности и направленности «вовне». Основные черты характера: активность, возбудимость, импульсивность.

Выбирают эмоциональный стиль руководства те менеджеры, которые хотят и умеют включать подчиненных в мир своих замыслов, увлечений, эмоций.

Преимущества эмоционального стиля: быстрота решений и действий; переживание не только менеджера, но и всех сотрудников за общее дело.

### 3. Лидерский стиль

Соответствует харизматическому стилю. По типу темперамента близок сангвинику, спокойному, направленному «вовне». Основные черты характера: общительность, открытость, беззаботность.

Лидерский стиль руководства используют те, кто умеет убеждать и вести за собой.

К преимуществам лидерского стиля относятся быстрая мобилизация ресурсов и упорство в достижении цели.

Недостатки стиля – игнорирование мнения меньшинства и возможные социальные напряжения (конфликты).

#### 4. Аналитический стиль

Этот стиль близок к гибкому. По типу темперамента соответствует флегматику, спокойному человеку, направленному «вовне». Основные черты характера: рассудительность, осторожность, надежность.

Предпочтение аналитическому стилю руководства отдают менеджеры, способные управлять системно, взвешенно, проявлять высокое внимание как к делу, так и к людям.

Преимуществами стиля считаются взвешенность решений и максимальный учет всех обстоятельств.

Недостатками аналитического стиля являются потери времени и учет второстепенных факторов.

Выбранный стиль руководства может оказаться пограничным, то есть нести в себе черты двух соседних стилей.

Стиль руководства выбирается менеджером в зависимости от его личностных качеств. Однако он обязательно должен корректироваться в зависимости от характера коллектива, условий его работы и жизнедеятельности, динамики обстоятельств.

Выработанный менеджером собственный стиль руководства требует постоянного совершенствования. У каждого из выделенных Г.Айзенком стилей есть свои пути совершенствования, связанные с преодолением недостатков.

Пути совершенствования контактного стиля :

1. Не затягивать решения.

2. Проявлять больше уверенности и уметь настоять на своем.
3. Не бояться различных мнений, стремиться находить в дискуссиях нестандартные решения.

Пути совершенствования эмоционального стиля руководства :

1. Сдерживать «поспешные» решения.
2. Не переходить на личности в оценках мнений и поступков.
3. Проявлять объективность в профессиональных и личных отношениях.

Пути совершенствования лидерского стиля руководства:

1. Учиться умению слушать других.
2. Учитывать мнение меньшинства.
3. Стараться не подавлять, а убеждать оппонентов.

Пути совершенствования аналитического стиля руководства:

1. Учиться отличать главное от второстепенного.
2. Не превращать осторожность в «торможение».
3. Учиться принимать поэтапные (промежуточные) решения.

Корректировка менеджером собственного стиля руководства в зависимости от характера коллектива и ситуации связана с двумя обстоятельствами – уровнем развития коллектива и его экономической эффективностью.

Уровень развития коллектива включает: квалификацию сотрудников; их творческий потенциал; сплоченность персонала; хороший психологический климат в коллективе; соблюдение делового этикета; отсутствие конфликтности.

Экономическая эффективность означает: высокий уровень прибыльности и рентабельности; устойчивое положение фирмы в отрасли; популярность ее продукции на рынке.



Корректировка менеджером собственного стиля руководства включает постоянное внимание к новинкам теории управления и достижениям передовой практики.

Соблюдение деловой этики в коллективе начинается с менеджера. Если он выдержан и корректен в отношениях с подчиненными, его пример распространится и на остальной персонал.

Теория управления в вопросах деловой этики выделяет ряд положений, которые должен учитывать менеджер в своей деятельности. Чтобы он был убежден в своей моральной правоте он должен опираться на два принципа деятельности:

#### 1. Соблюдение юридических и этических норм .

Здесь недопустимы компромиссы – право и этика четко определяют границы допустимого. Слишком вольное их толкование, позволение себе изредка или слегка перейти рубеж чреватых потерями для имиджа.

#### 2. Соответствие управленческих действий интересам фирмы и персонала .

Конечно, на первом плане для менеджера должны быть интересы фирмы. Однако интересы персонала также необходимо учитывать. Хорошо, если достигнута гармония (или хотя бы баланс интересов). Попытка решать интересы фирмы за счет интересов персонала бесперспективна – это приведет к психологическому разладу и экономическому развалу.

Менеджеры несут ответственность за моральный климат в организации. Руководство устанавливает своего рода границы лояльности по отношению к нарушениям, даже если они кажутся для блага фирмы.

Золотое правило этики менеджмента гласит: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Отношение руководителя к подчиненным определяет характер делового общения, нравственно-психологический климат в коллективе.

Практика деловых отношений выработала нравственные нормы и образцы поведения . Ниже рассмотрены пять основных из них.

#### 1. Стремитесь превратить вашу фирму в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения.

2. Приобщайте коллектив к целям фирмы. Сотрудники чувствуют себя комфортно, если они идентифицируют себя с коллективом и фирмой.
3. Задания и поручения давайте подчиненным в этичной форме.
4. Поддерживайте и защищайте своих подчиненных – они ответят вам взаимностью.
5. Критикуйте действия и поступки, а не личность провинившегося. Делайте это в этичной форме. Не судите поверхностно, основательно разбирайтесь во всех обстоятельствах проступка.

Можно выделить следующие этические обязанности менеджера:

1. Менеджер должен быть примером нравственного поведения.
2. Менеджер отвечает за состояние морально-психологического климата в коллективе, соблюдение норм деловой этики.
3. Менеджер ответственен за то, чтобы цели и задачи фирмы были поняты и приняты как коллективом в целом, так и отдельными сотрудниками.
4. Менеджер ответственен за создание обстановки творчества, раскрытие потенциала сотрудников, их профессионального роста.

Постоянное совершенствование менеджером своего индивидуального стиля руководства, выполнение этических обязанностей, соблюдение моральных норм поведения будут активно способствовать формированию его положительного профессионального имиджа.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Гапоненко А.Л. Теория управления/. – М.: РАГС, 2014;
2. Журавлев А.А. Стиль в современной психологии управления. М.: Издательство «Экономика», 2018.

