

**Власть и лидерство**  
**в управлении**

# Власть и лидерство в управлении

- Понятие и виды власти в менеджменте. Баланс власти.
- Понятие и концепция лидерства. Стили управления.



# **Виды власти в организации**

**Законная  
(традиционн  
ая)**

**Власть  
принуждения**

**Власть  
поощрения**

**Власть  
эксперта**

**Власть  
уважения,  
примера**

# Законная власть

| +++  | ---   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Стабильное управление при разумном уровне его бюрократизации</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ориентирована на упрощенные оценочные показатели качества трудовой деятельности</li></ul>               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Бесконфликтность управления из-за обезличивания власти</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Плохая адаптация к изменениям во внешней среде</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Быстрота принятия рутинных управленческих решений</li></ul>            | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Не стимулируется творческий подход к делу, который не вписывается в бюрократические установки</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Предсказуемость поведения подчиненных</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Низкая удовлетворенность трудом</li></ul>   |

# Власть принуждения

| +++  | ---   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Достижение быстрого результата влияния, хотя и не устойчивого во времени</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Большие расходы на управление, поскольку оно должно базироваться на жестком контроле действий каждого работника</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Пониженные требования со стороны трудового персонала к профессиональной квалификации менеджера</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Фальсификация отчетности персонала с целью избежания наказания</li></ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Высокая текучесть – уходят лучшие</li></ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Снижение квалификации П. из-за текучести, снижение чувства страха за счет привыкания</li></ul>                            |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Частые случаи группового сопротивления действиям руководителя</li></ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Отсутствие лояльности у подчиненных, большая вероятность мести и пр.</li></ul>  |

# Власть поощрения

| +++  | ---  |
|--|--|
| ■ Продолжительные и устойчивые во времени результаты влияния на П. | ■ Требуется высокая профессиональная квалификация менеджера, чтобы находить слабые места – потребности работника индивидуальны |
| ■ Развитие деловой и творческой активности                         | ■ Большая вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых, правовых, этических и пр.)                                     |
| ■ Формирование продолжительных установок по отношению к личности   |  |

# Власть эксперта

| +++   | ---   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Гарантия высокой эффективности работы организации</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Неустойчивость во времени – эффективна до первой серьезной ошибки менеджера</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Возможность использовать менее квалифицированный, а следовательно, низкооплачиваемый труд</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Достигается очень медленно</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Четкая профессиональная ответственность менеджера</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Требуются очень высокие профессиональные способности и знания</li></ul>               |
|   |   |

# Власть уважения, харизма

**Харизма** – преклонение перед личностью руководителя и безоговорочная вера в его возможности – ощущение прилива энергии от общения с ним.





+++

- Высокая интенсивность труда персонала
- Быстрая реализация управленческих решений
- Низкие затраты на материальное вознаграждение
- Прощение ошибок менеджера персоналом
- Низкая степень конфликтности в рабочих группах

---

- Высокая цена отдельных ошибок м. в случае отсутствия демократических процедур
- Неэффективность технологического процесса – из-за склонности персонала идеализировать любые, даже некомпетентные решения менеджера
- Эффект перевернутой пирамиды – полная дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- Не всегда эффективна в мужских рабочих группах или при использовании менеджером женщиной

# Ослабление власти руководителя в современных условиях обусловлено

Сокращением разрыва в образовании руководителей и подчиненных



Нет преимуществ

Превращением универсальных работников в узких специалистов



Трудно найти замену

Усилением информированности работников о вакансиях



Ослаблением зависимости от должности

Ростом мобильности людей



Легкость ухода с работы

- **Лидерство** – это способность влиять на поведение отдельных людей и их группы, чтобы побудить их действовать для достижения цели

## *Концепции лидерства*

|   |                                 |                                |
|---|---------------------------------|--------------------------------|
| <b>Теория<br/>«великих»<br/>людей или<br/>личностный<br/>подход</b> | <b>Поведенческий<br/>подход</b> | <b>Ситуационный<br/>подход</b> |
|---|---------------------------------|--------------------------------|

# ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

- Характеристика руководителей по А. Файолю
  - *Здоровье и физическая выносливость*
  - *Ум и умственная работоспособность*
  - *Нравственные качества: воля, активность, энергия, мужество ответственности, чувство долга, забота об общем интересе*
  - *Административные способности: умение строить социальный организм, распорядительность*
  - *Значительный круг общих познаний*
  - *Общее значение со всем, что имеет отношение к существенным функциям бизнеса*
  - *Возможна более глубокая компетентность в характерных для данного предприятия профессиях*

# Личностный подход (современная модель)

| <i>Черты характера</i>    | <i>Интеллектуальные способности</i> | <i>Умения</i>                  |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Целеустремленность</b> | <b>Знание дела</b>                  | <b>Разбираться в людях</b>     |
| <b>Инициативность</b>     | <b>Ум и логика</b>                  | <b>Организовывать</b>          |
| <b>Гибкость</b>           | <b>Концептуальность</b>             | <b>Убеждать</b>                |
| <b>Самостоятельность</b>  | <b>Креативность</b>                 | <b>Рисковать</b>               |
| <b>Независимость</b>      | <b>Пытливость ума</b>               | <b>Обладать чувством юмора</b> |
| <b>Властность</b>         |                                     |                                |
| <b>Энергичность</b>       |                                     |                                |
| <b>Коммуникабельность</b> |                                     |                                |

# Черты эффективного лидера

- формулировка общей идеи;
- наличие ясной миссии;
- широта мышления;
- высокие нравственные стандарты;
- умение предвидеть и провести изменения;
- восприимчивость;
- умение рисковать;
- умение принимать решения;
- мудро использовать власть;
- мастерское владение искусством общения;
- умение создавать атмосферу команды;
- преданность делу;
- мужество;
- умение наставлять;
- умение совмещать профессиональную и личную жизнь;
- умение учиться на протяжении всей жизни.



**Стиль управления – совокупность методов воздействия на подчиненных с целью получения необходимых результатов.**

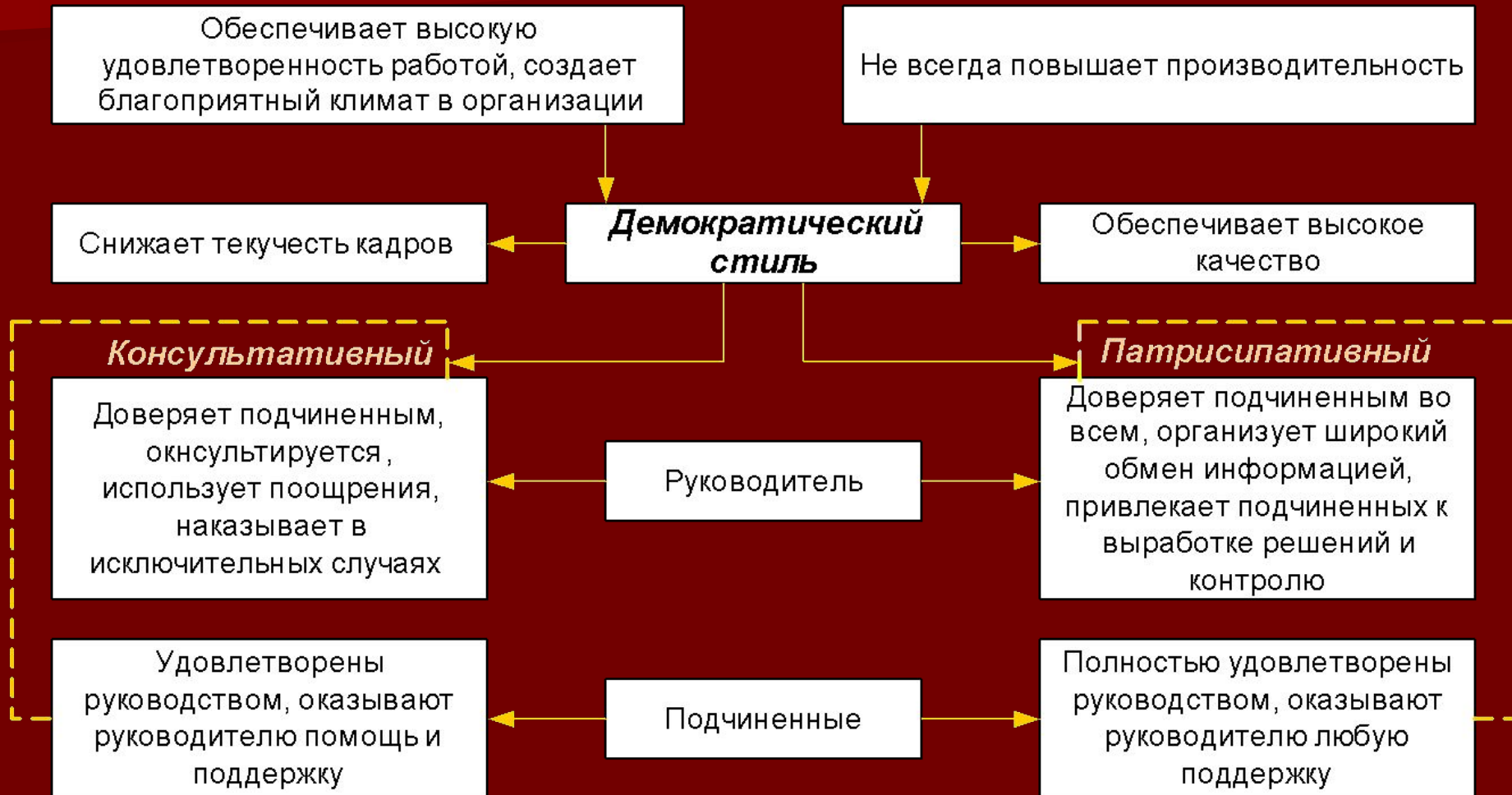
|                 |   |
|-----------------|---|
| Авторитарный    | Деспотический(эксплуатационный)<br>Благожелательный |
| Демократический | Консультативный<br>Патрисипативный                  |
| Либеральный     | Попустительский<br>Бюрократический                  |

# Авторитарный стиль руководства

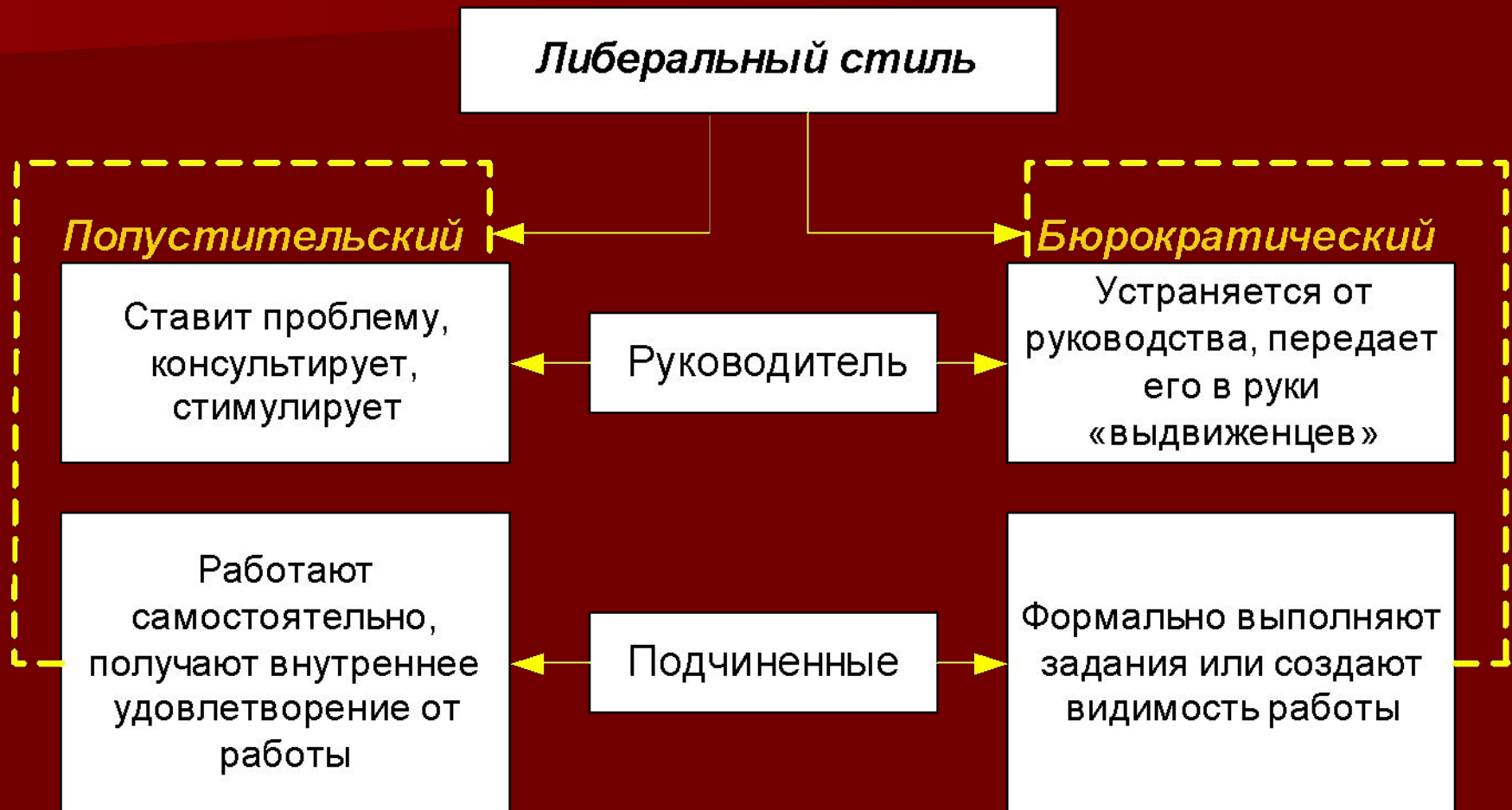




# Демократический стиль руководства



# Либеральный стиль руководства



# Управленческая решетка

|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|------|--|--|--|------|--|--|--|------|
| 1.9. |  |  |  |      |  |  |  | 9.9. |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  | 5.5. |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
|      |  |  |  |      |  |  |  |      |
| 1.1. |  |  |  |      |  |  |  | 9.1. |

- **1.1.** – невмешательство – бездарный стиль – низкие результаты ,плохой моральный климат.
- **9.1.** – технократический, жесткий – максимальное внимание производству, минимальное – людям. Результаты могут быть достаточно высоки, удовлетворенности нет. Человека забыли!
- **1.9.** – клубный – внимание к людям, дружный коллектив, единая семья – интересы организации не учитываются.
- **5.5.** – золотая середина, умелый баланс – высокий уровень производственных результатов, удовлетворительный моральный настрой.
- **9.9.** – прогрессивный стиль – ориентация на достижение производственных целей, доверие и уважение к людям.



# Ситуационное лидерство

(в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к росту)

| <b>Уровень зрелости рабочей группы</b>                         | <b>Соответствующий стиль руководства</b>   |
|--|--|
| Высококвалифицированная и продолжающая совершенствоваться      | Предоставление самостоятельности (Определение функций и ответственности работников. Совместное обсуждение результатов) |
| Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться | Участие в принятии решений (Привлечение работников к постановке целей. Консультации и поощрение самостоятельности)     |
| Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации | Координация (менее глубокий инструктаж и контроль. Поощрение инициативы и деловых контактов)                           |
| Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться   | Указывание (Тщательный инструктаж и детальный контроль. Поощрение исполнительности и личных достижений)                |