

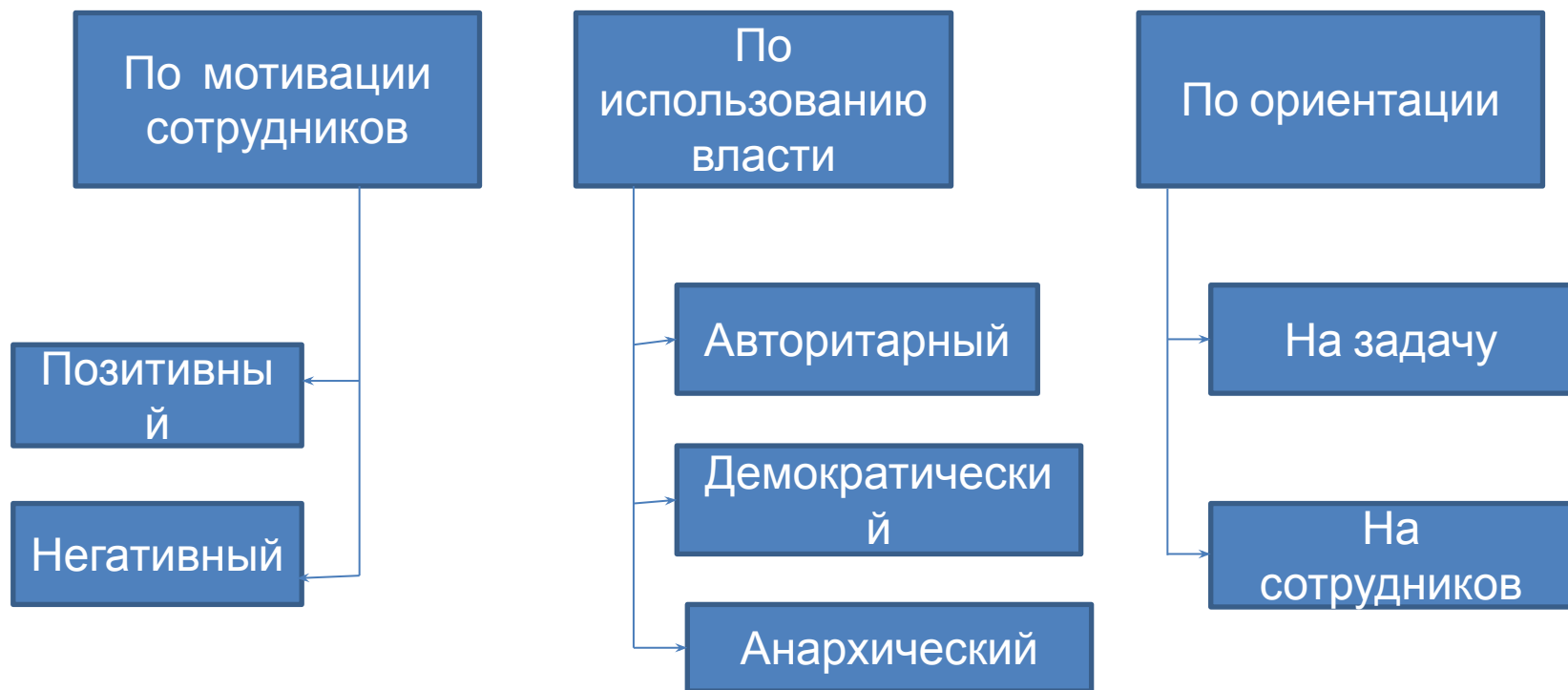
Власть, руководство и лидерство в организации

Руководство – это процесс влияния и поддержки одним человеком действий других людей, направленных на достижение поставленных перед организацией целей и решения задач.

- К основным элементам процесса руководства относятся:
 - влияние,
 - поддержка,
 - обеспечение добровольного участия и достижение цели.

- **Стиль руководства** – это устойчивое сочетание теоретических знаний, практических навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении руководителя.

Классификация стилей



Ситуационные подходы к руководству

- ***Ориентированная на обстоятельства
модель Ф. Фидлера***
- ***Модель ситуационного руководства П.
Герси и К. Бланчарда***
- ***Модель руководства «путь – цель»***

Ориентированная на обстоятельства модель Ф. Фидлера

Ф. Фидлер считал, что эффективность руководителя определяется взаимодействием стиля ориентации работника и трех дополнительных переменных:

- отношениями руководитель – члены организации,
- структурой производственного задания
- и властными полномочиями лидера.

Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда

Уровень развития сотрудника	Рекомендуемый стиль
Низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, слабая поддержка)
Низкая квалификация, большие способности	Внушения/тренировки (директивный, поддерживающий)
Высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое» руководство)
Высокая квалификация, большие способности	Делегирование («мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

Модель руководства «путь – цель»

- Данная модель утверждает, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников, что позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации, а также выбора и корректировки пути к поставленным целям.

Наделение властью и участие в управлении

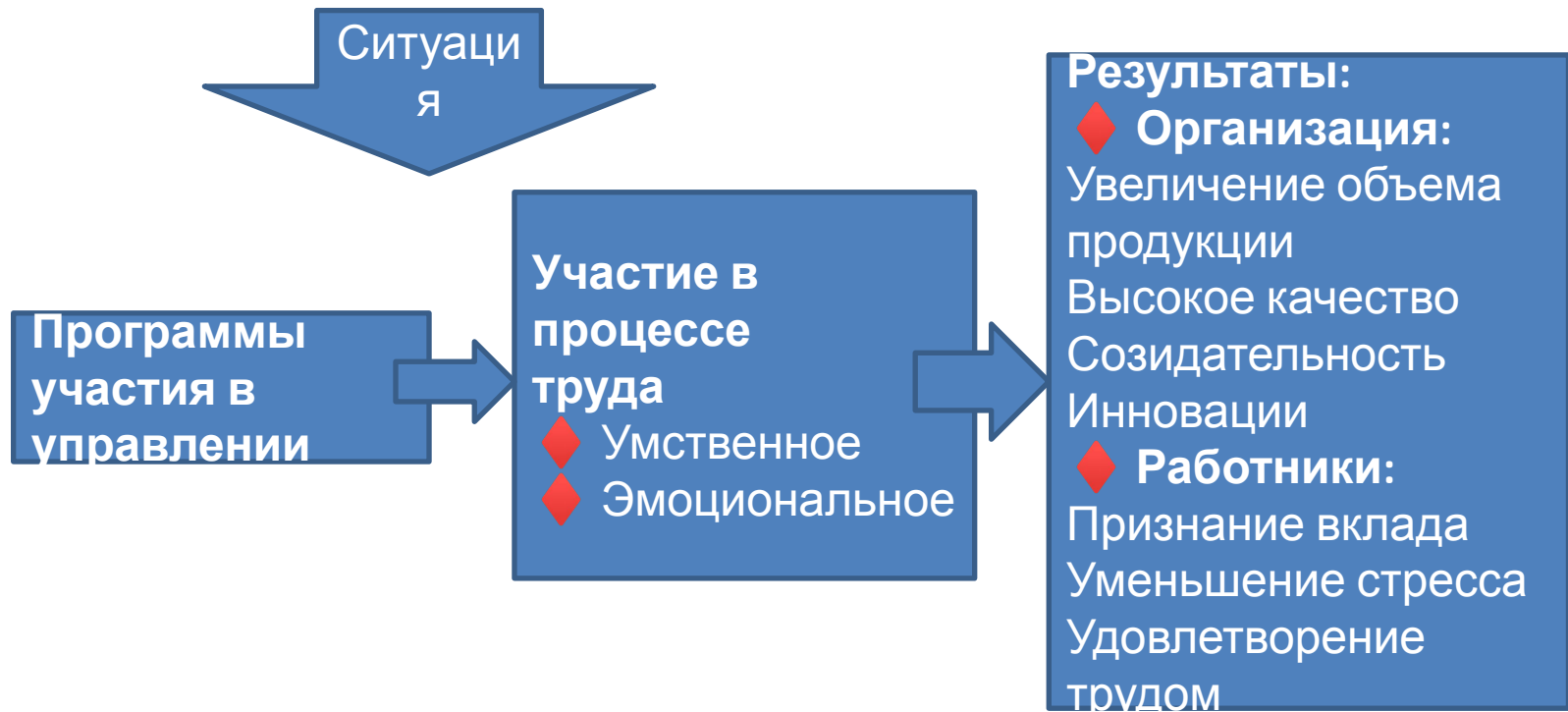
Наделение властью – это процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.

Участие в управлении - ментальное и эмоциональное вовлечение людей в групповые ситуации, побуждающие их вносить личный вклад в достижение целей и разделять ответственность.

Выделяют пять основных подходов к наделению сотрудников властью:

1. Помощь сотрудникам в достижении высокого уровня *рабочих знаний и навыков*;
2. Расширение *функций контроля* сотрудников;
3. Ознакомление работников с образцами успешных *ролевых моделей*;
4. Практика *социального поощрения и убеждения*;
5. *Эмоциональная поддержка*.

Механизм участия в управлении



Программы участия в управлении:

- Консультативный менеджмент;
- Программы предложений сотрудников;
- Акцент на качество (кружки качества);
- Комитеты менеджеров среднего звена;
- Самоуправляемые команды;
- Собственные планы работников.

- **Консультативный менеджмент** предполагает, что в процессе принятия решения менеджер обращается к подчиненным с предложением проанализировать возникшую проблему или поставленную перед группой задачу, оценить ее с точки зрения имеющегося опыта и рассмотреть возможные подходы к ее выполнению.

Программы предложений сотрудников – это формальные, ориентированные на стимулирование и направленные на совершенствование процессов труда предложения работников. Они позволяют улучшить организационные и технологические процессы и рассматриваются в качестве ограниченной формы участия в управлении.

- **Кружки качества** – это группы рабочих, которые по собственному желанию проходят краткий курс статистики и методов решения проблем, а затем регулярно проводят собрания, на которых обсуждают различные предложения, направленные на повышение качества продукции и услуг, производительности труда и улучшение его условий.

- **Комитеты менеджеров среднего звена** – это организационная форма, направленная на повышение эффективности участия в управлении менеджеров среднего и низшего уровней компании. Данные комитеты позволяют их членам совершенствовать управленческую технику, способствуют их личностному росту, сотрудничеству в процессе совместной работы, развитию креативных способностей.

Ключевые компетенции менеджера:

- планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);
- управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);
- осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Ключевые компетенции лидера:

- определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);
- мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

С точки зрения выполняемых лидером ролей можно выделить:

- лидера-генератора идей, осуществляющего функцию увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений;
- лидера-мотиватора, функция которого — мобилизация и побуждение к деятельности;
- лидера-организатора, осуществляющего функцию обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;
- лидера-диспетчера, распределяющего функции между членами группы и координирующего их деятельность.

С точки зрения ситуативного фактора можно выделить:

- лидеров, появляющихся в кризисных для организации или группы условиях, способных функционировать в экстремальных ситуациях (лидеры-львы по классификации Н. Макиавелли);
- лидеров, наиболее успешных в ситуации стабильности, когда необходимо изо дня в день выполнять рутинную работу (лидеры-лисы по классификации Н. Макиавелли).