

Власть и лидерство
в управлении коллективом
исполнителей

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

+++	---
■ Стабильное управление при разумном уровне его бюрократизации	■ Ориентирована на упрощенные оценочные показатели качества трудовой деятельности
■ Бесконфликтность управления из-за обезличивания власти	■ Плохая адаптация к изменениям во внешней среде
■ Быстрота принятия рутинных управленческих решений	■ Не стимулируется творческий подход к делу, который не вписывается в бюрократические установки
■ Предсказуемость поведения подчиненных	■ Низкая удовлетворенность трудом

Власть принуждения

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

Власть поощрения

+++	---
<ul style="list-style-type: none">Продолжительные и устойчивые во времени результаты влияния на П.	<ul style="list-style-type: none">Требуется высокая профессиональная квалификация менеджера, чтобы находить слабые места – потребности работника индивидуальны
<ul style="list-style-type: none">Развитие деловой и творческой активности	<ul style="list-style-type: none">Большая вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых, правовых, этических и пр.)
<ul style="list-style-type: none">Формирование продолжительных установок по отношению к личности	

Власть эксперта

+++	---
■ Гарантия высокой эффективности работы организации	■ Неустойчивость во времени – эффективна до первой серьезной ошибки менеджера
■ Возможность использовать менее квалифицированный, а следовательно, низкооплачиваемый труд	■ Достигается очень медленно
■ Четкая профессиональная ответственность менеджера	■ Требуются очень высокие профессиональные способности и знания

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

Теория «великих» людей или личностный подход	Поведенческий подход	Ситуационный подход
---	---------------------------------	--------------------------------

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>
Целеустремленность	Знание дела	Разбираться в людях
Инициативность	Ум и логика	Организовывать
Гибкость	Концептуальность	Убеждать
Самостоятельность	Креативность	Рисковать
Независимость	Пытливость ума	Обладать чувством юмора
Властность		
Энергичность		
Коммуникабельность		

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) Благожелательный
Демократический	Консультативный Патрисипативный
Либеральный	Попустительский Бюрократический

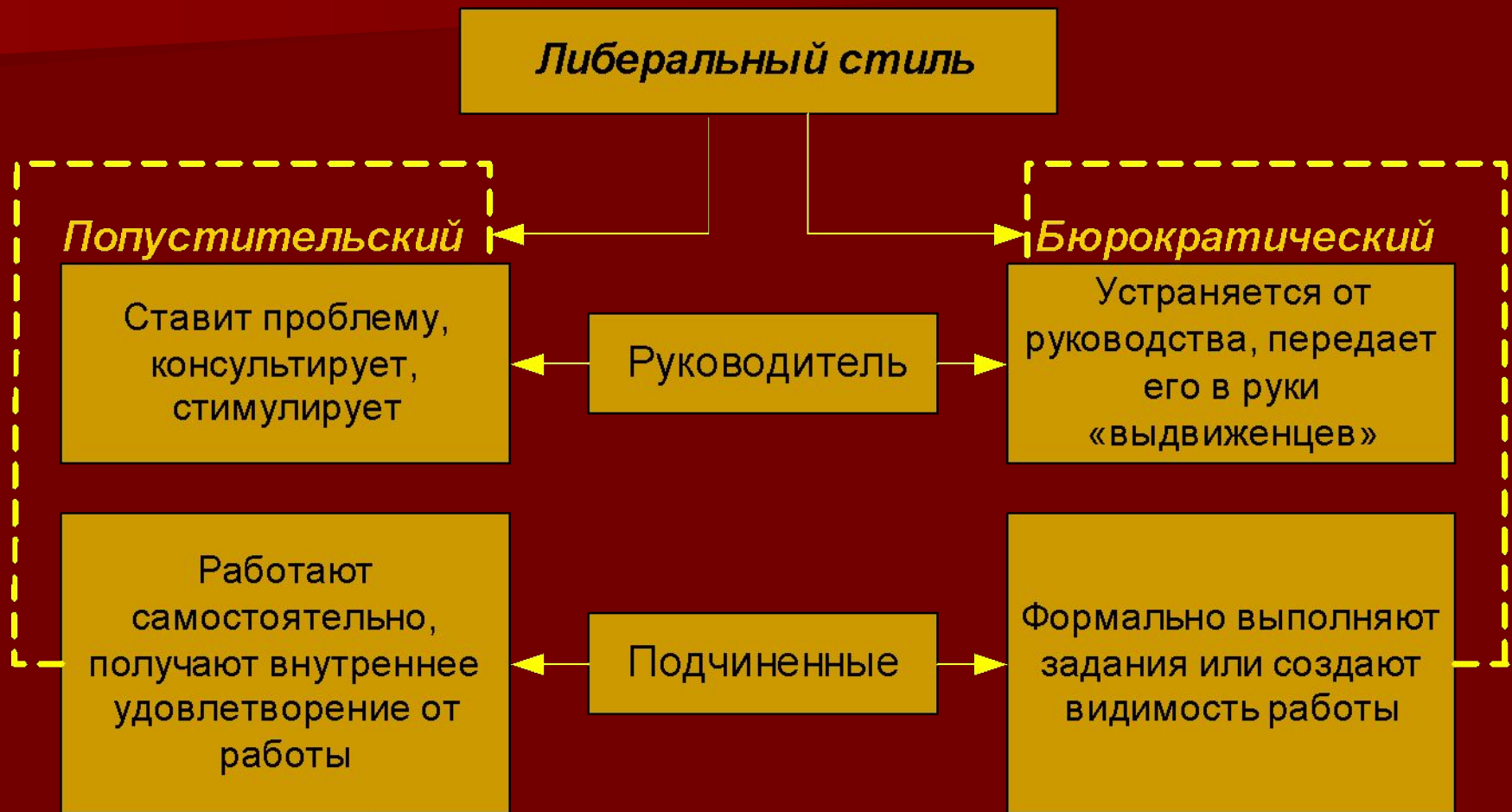
Авторитарный стиль руководства



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)

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
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)