

**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

+++	---
<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

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

# 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*

<b>Теория «великих» людей или личностный подход</b>	<b>Поведенческий подход</b>	<b>Ситуационный 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) Благожелательный
Демократический	Консультативный Патрисипативный
Либеральный	Попустительский Бюрократический

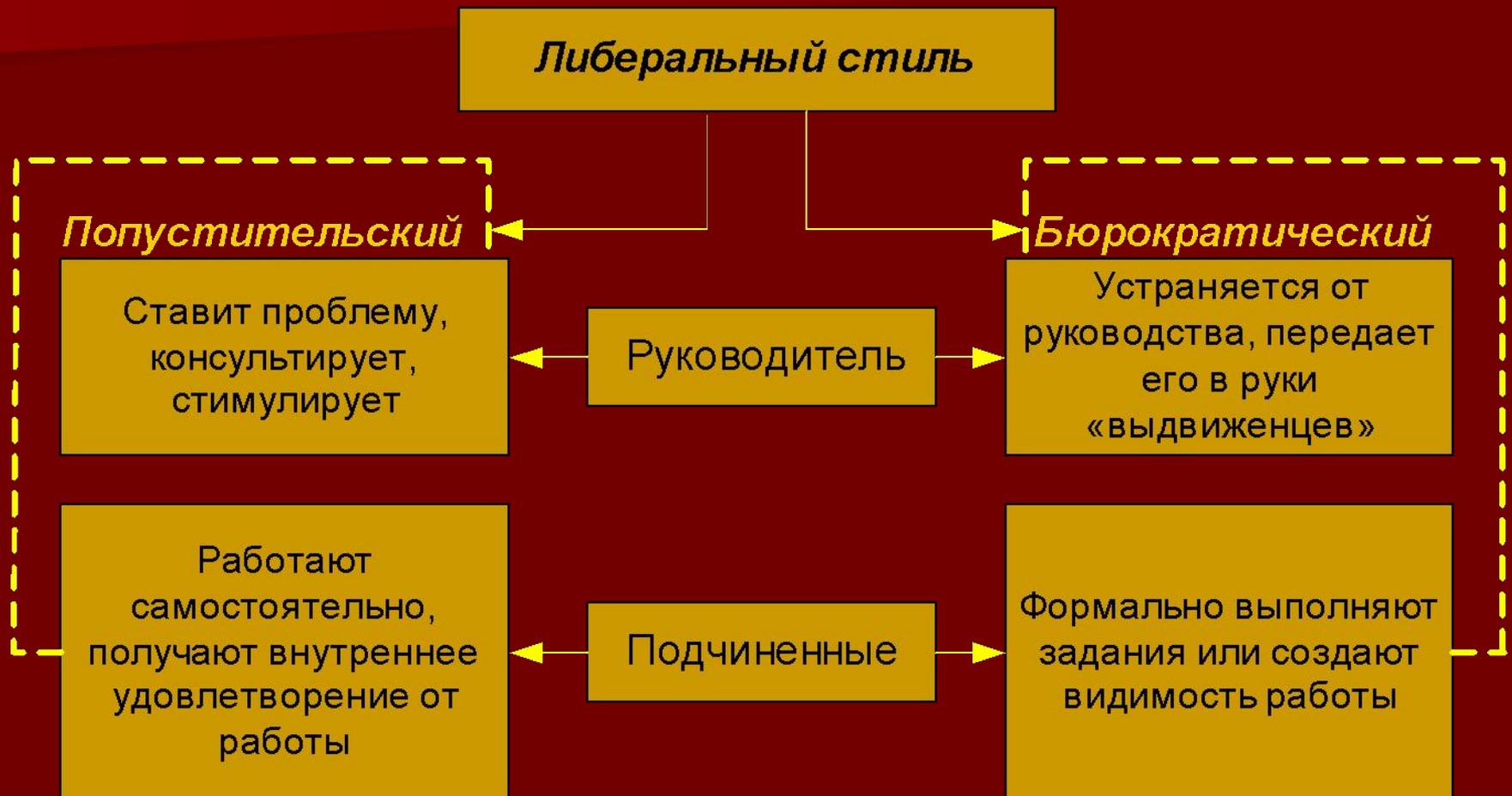
# Авторитарный стиль руководства



# 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)

<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)