

## **ТЕМА: «ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА»**

- 1. Коллектив. Сущность и классификация групп**
- 2. Власть, влияние, руководство**
- 3. Управленческие полномочия, делегирование прав и ответственности.**

# Власть и влияние в организации.

**Влияние**-поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

**Власть**- возможность влиять на поведение других.



**Формы влияния,** которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству.

*Условия эффективного использования влияния в управлении*

**Формы власти** (согласно классификации Фрэнча и Рэйвена)



Убеждение

Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной)

**Власть основана на принуждении.** Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено

Участие сотрудников в управлении

Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой – то потребности

**Власть основана на вознаграждении.** Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом

# ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение придет к удовлетворению его потребностей

Человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

**Экспертная власть**— осуществляется когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний

**Эталонная власть (власть примера)**. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же

**Законная власть**— основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

# ОСНОВЫ ВЛАСТИ

**Власть** = способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинения своей воле.

Формальная

Обусловлена должностью лица, его местом в официальной структуре организации; измеряется числом подчиненных и объемом ресурсов, которыми может распоряжаться

Реальная

Обусловлена влиянием, авторитетом, местом в неформальной структуре отношений и измеряется числом лиц, готовых добровольно подчиниться данному лицу

Принуждение

Прямое физическое в «зонах контроля»

Страх

Административное на основе закона

Санкции

О  
С  
Н  
О  
В  
Ы  
  
В  
Л  
А  
С  
Т  
И

Собственность на ресурсы

Материальные

Информационные

Иерархические= связи

Добровольное подчинение

Личностное

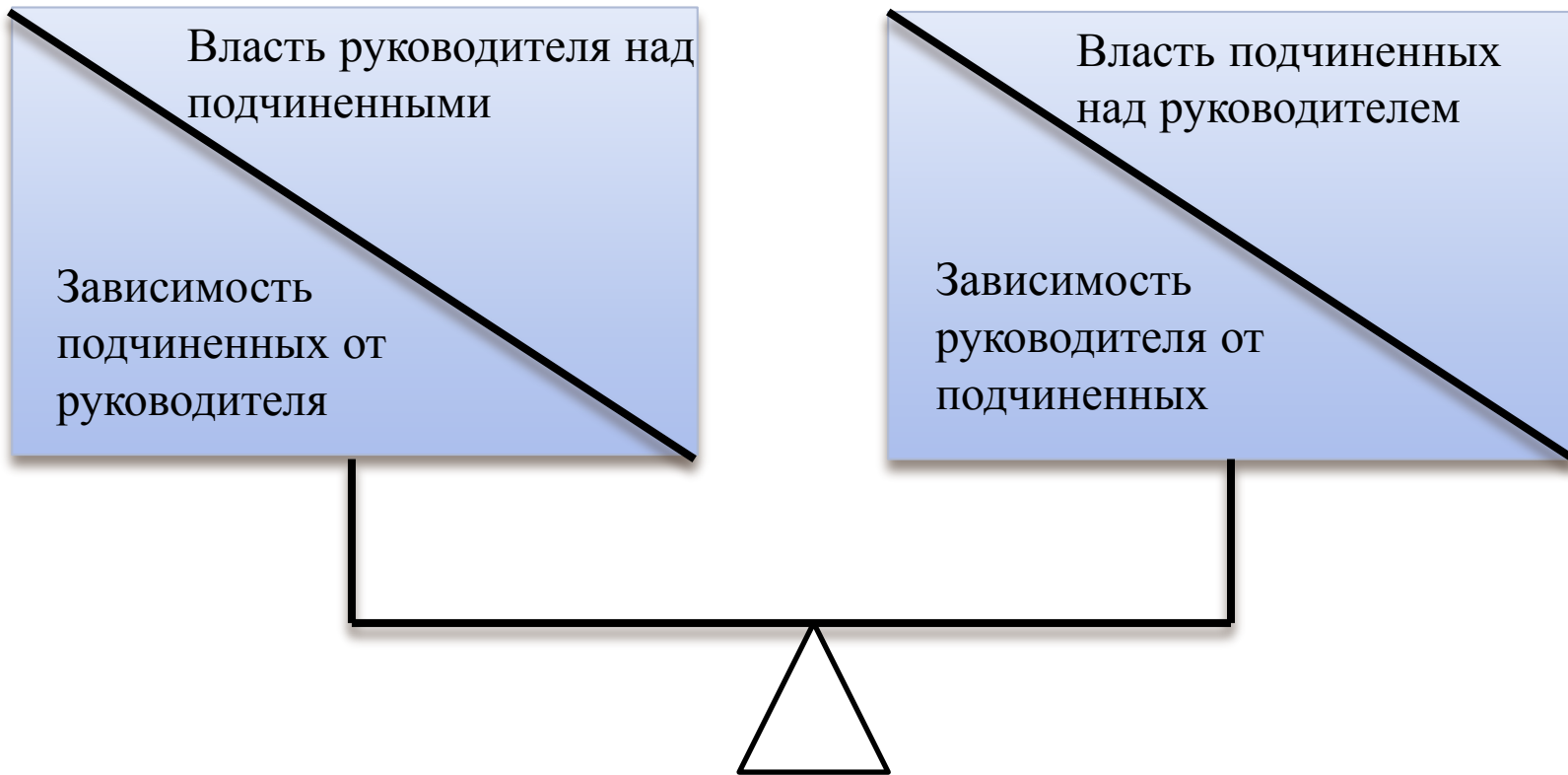
Необходимое по убеждению

Традиционное подчинение должности

Эмоциональное= угодить лидеру



# БАЛАНС ВЛАСТИ



# ПРИЧИНЫ ОСЛАБЛЕНИЯ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**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

Падением религиозности и комплектованием армии по контракту

Ослабление традиций послушания, прививавшейся этими институтами

Усилением информированности работников о вакансиях

Ослабление зависимости от должности

Ростом мобильности людей

Легкость ухода с работы

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ

**Управленческие полномочия** = совокупность официально предоставляемых прав и обязанностей принимать решения в интересах организации или подразделения

Распорядительные

Решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются

Линейные  
(начальник цеха)

Предписания: что, когда, кому и где нужно делать или не делать для достижения цели в оперативном плане

Функциональные  
(главный инженер)

Предписания методов работы лицам, непосредственно подчиненным другим (линейным) руководителям

Общие  
(президент)

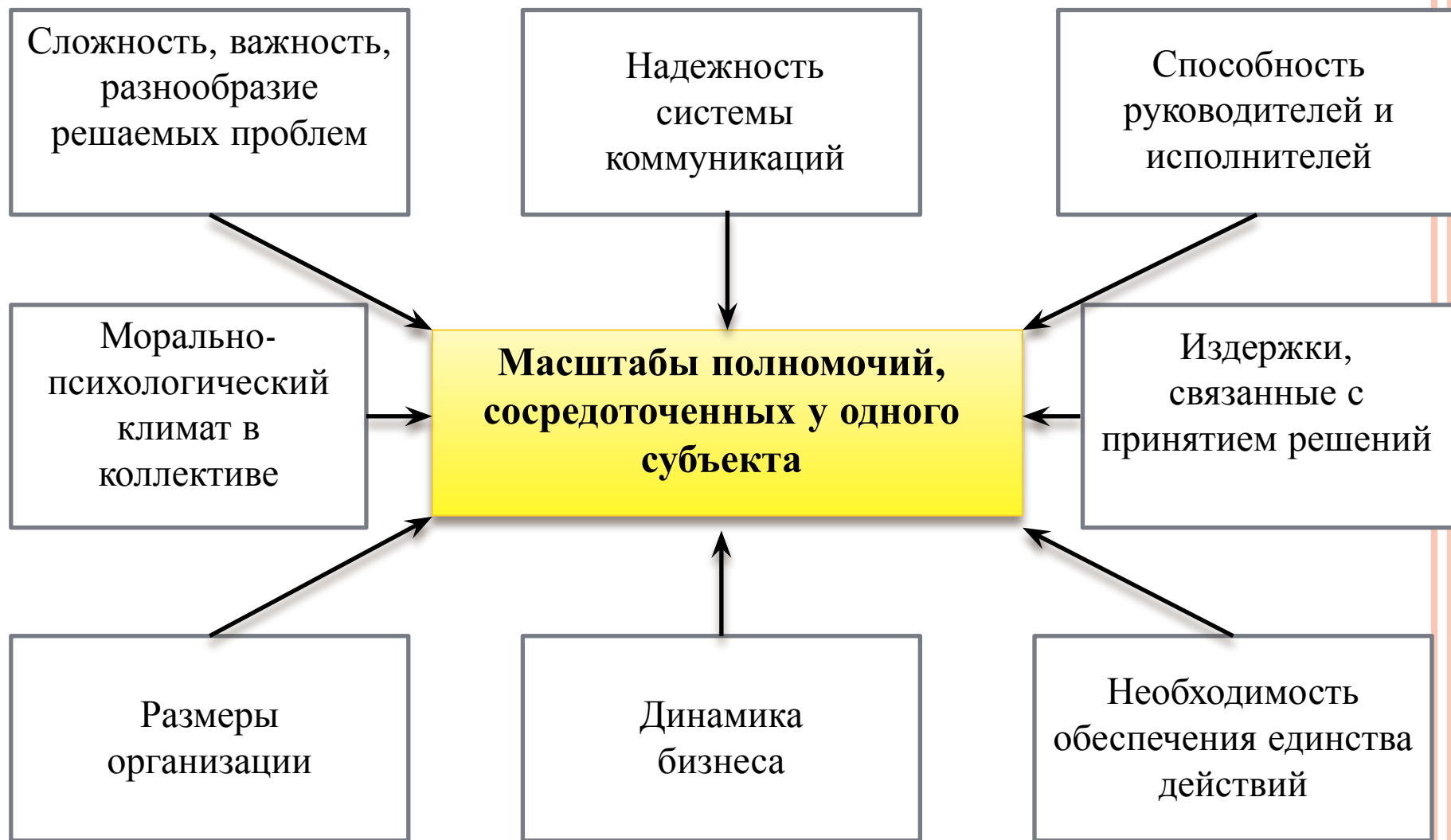
Выработка стратегии, контроль

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ





# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МАСШТАБЫ ПОЛНОМОЧИЙ НА ТОМ ИЛИ ИНОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ



## УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Достаточно для решения поставленных задач

Сбалансированность с полномочиями субъектов, с которыми приходится взаимодействовать

Четкость линий полномочий: каждый сотрудник должен знать, от кого он получает полномочия и кому передает, перед кем он отвечает и кто перед ним



# ВЫБОР ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

## Делегируются:

Частные, узкоспециальные проблемы, с которыми подчиненные разбираются лучше

Подготовительная работа, обобщение материалов, формулировка предварительных выводов, подготовка проектов

Представительство на совещаниях по обмену опытом

## П Р О Б Л Е М Ы

## Не делегируются:

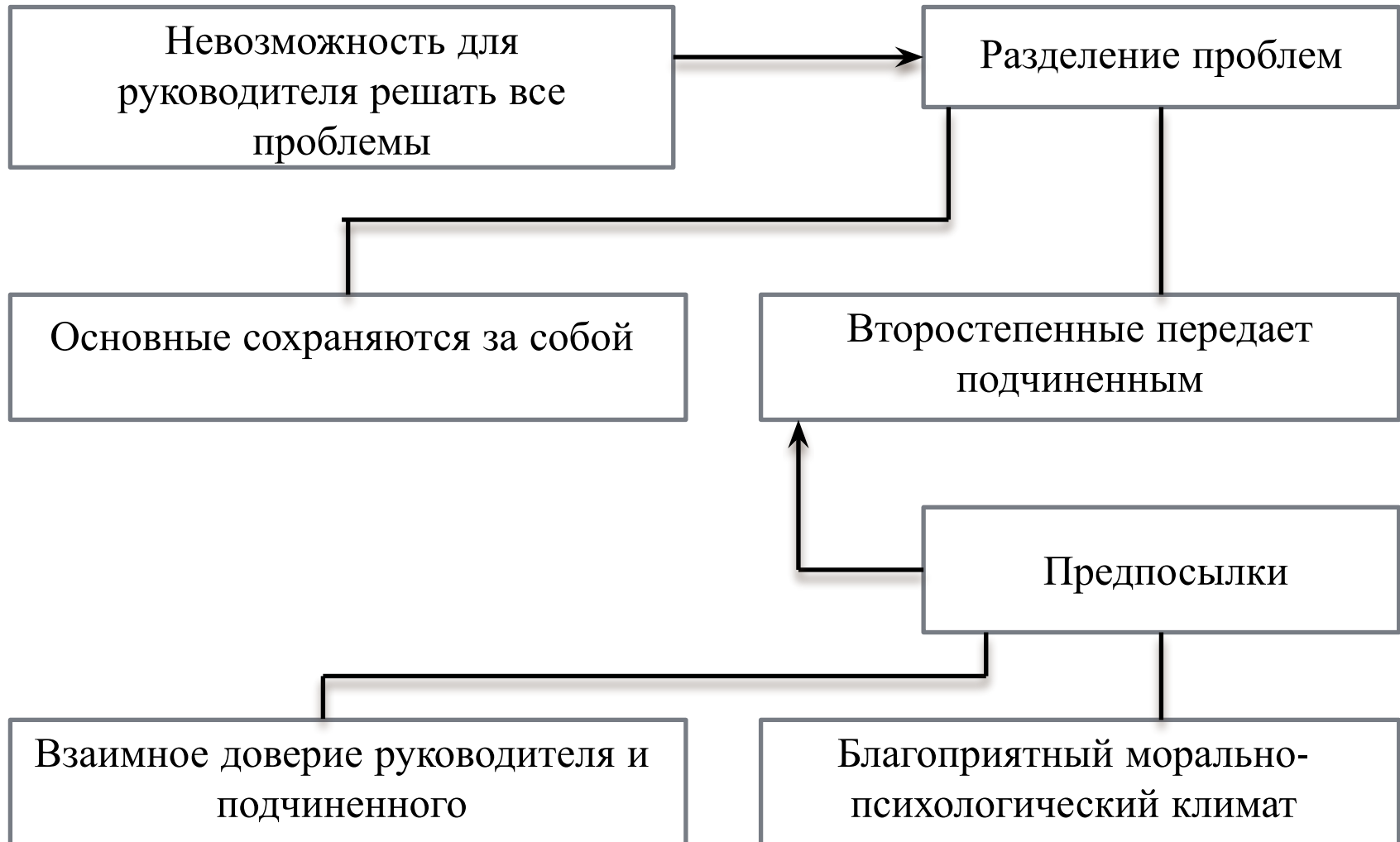
Выработка общей политики и стратегии

Особо важные, срочные проблемы

Проблемы, связанные с критическими ситуациями, риском

Поощрение и наказание

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОДЧИНЕННЫМ



# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ



# СХЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ

Определение социально-экономического предназначения организации, формирования структуры управления.  
Распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие

Разработка миссии организации

Формирование кадрового состава

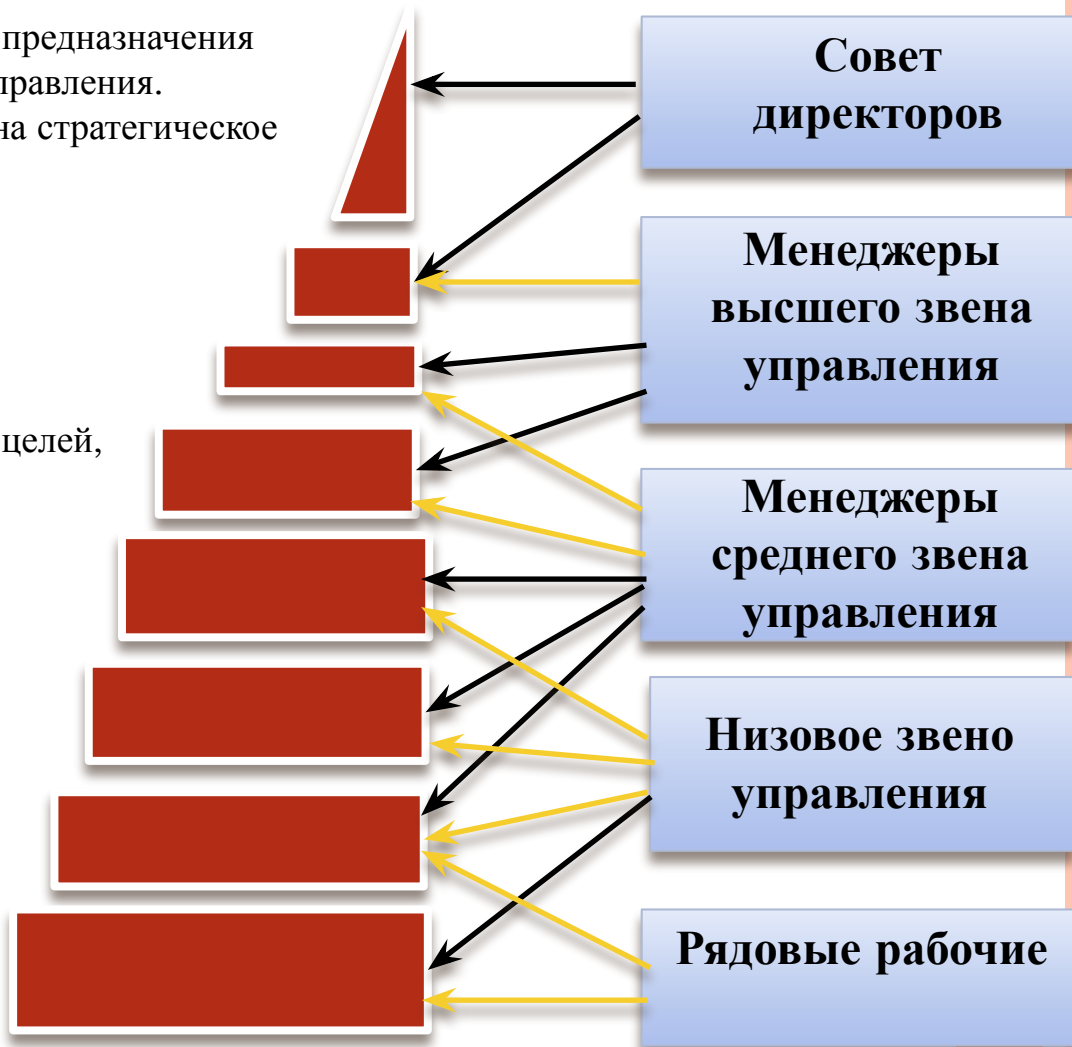
Разработка долгосрочных стратегических целей, планов и целевых программ

Формирование технико-технологической база

Определение целей подразделения, отделов и служб

Текущее и оперативное планирование

Составление планов-графиков, разработка производственных заданий



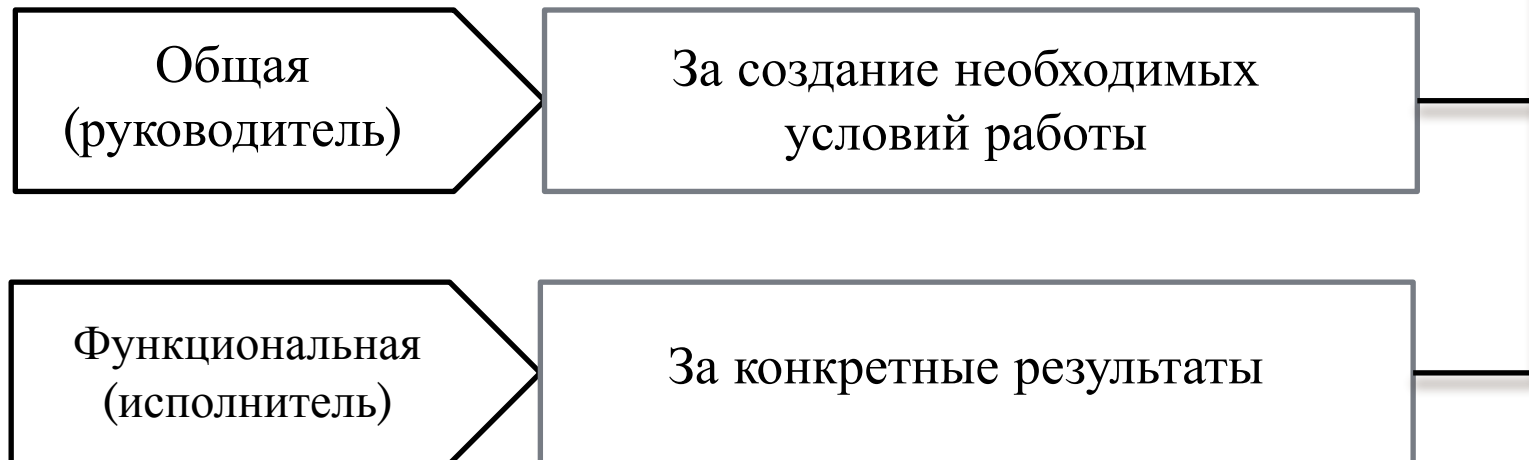
Полномочия менеджеров



Возможность делегирования части работ

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Управленческая ответственность = необходимость  
давать отчет за решения, действия, последствия**







# ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

1. «Собственная ответственность»  
Обязанность отчета за собственные действия

2. «Чужая ответственность» Обязанность отвечать за решения или действия других (как правило, подчиненных)

3. «Ответственность перед собой» Когда устанавливающий нормы и исполнитель являются одним лицом

4. «Внешняя ответственность»  
Ответственность по отношению к внешним участкам предприятия или зависящим от его деятельность

5. «Внутренняя ответственность»  
Ответственность по отношению к внутренним участкам или зависящим от его деятельности

6. «Ответственность перед производственно-хозяйственной системой» Предполагает учет интересов предприятия или его представителей

7. «Общественная ответственность» Учет интересов общего благополучия

8. «Социальная ответственность» Учет прежде всего социальных интересов сотрудников

9. «Экологическая ответственность»  
Учет влияния на экосферу

10. «Глобальная ответственность» Учет влияния на экологическое и социальное положение на Земле

# ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

## Преимущества

### Для руководителей

Освобождение от мелких текущих дел и концентрация на выборе стратегии и контроле

Рациональное распределение нагрузки среди подчиненных

Выявление способных исполнителей, в том числе приемников

### Для подчиненных

Максимальное раскрытие способностей, возможность проявить себя

Возможность развития личности

Возможность повысить престиж

Получения большего удовлетворения

### Для организации

Приближение принятия решения к месту реализации

Качество

Оперативность реализации



## Причины сопротивления делегированию

### Подчиненные

Нежелание самостоятельно работать

Нехватка знаний, некомпетентность

Отсутствие веры в себя, боязнь ошибок, наказаний

Перегрузка другими обязанностями

Нехватка информации

Формальный подход к делу со стороны руководителя, плохое отношение с ним

### Руководители

Отсутствие времени для постановки задач и контроля

Непонимание важности делегирования

Неумение определить объект делегирования

Неверие в способности подчиненных

Боязнь ответственности за неудачи подчиненных

Боязнь конфликта с подчиненными

Делегированию полномочий сопротивляются



# ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

