

**ВЛАСТЬ,
ЛИДЕРСТВО И
РУКОВОДСТВО**

Вопросы

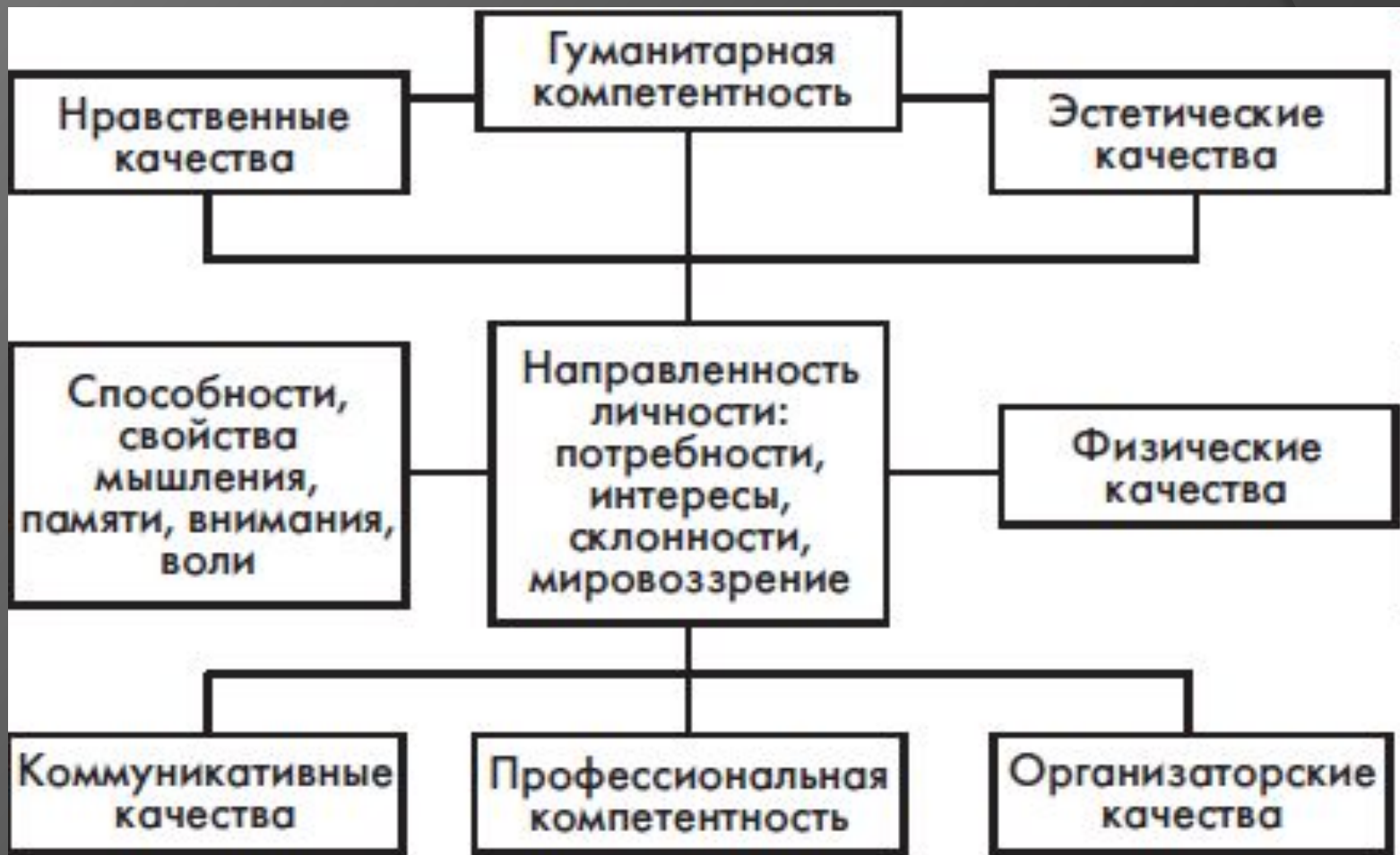
- Личность менеджера.
- Руководство и лидерство.
- Лидерство и стиль управления. Подходы к лидерству. Успешный лидер.
- Власть и партнерство. Виды власти. Баланс власти.

Вопрос №1. Личность менеджера

Менеджер – это специалист высокого класса, призванный руководить людьми, управлять делами организации или его подразделения. В сознании россиян понятие *менеджер* ассоциируется с такими, как начальник или руководитель. На Западе термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

Структура модели личности специалиста



Свойства личности

- 1) организаторское чутье (в качестве составных частей этого свойства рассматриваются: психологическая избирательность – понимание психологических особенностей и состояния других людей, способность запоминать людей и их поступки; практический психологический ум – способность распределять задачи в зависимости от индивидуально-психологических особенностей людей; психологический такт – способность быстро найти необходимый тон в обращении с людьми);
- 2) способность специалиста оказывать эмоционально-волевое воздействие (оно включает в себя энергичность – способность человека заряжать своей энергией окружающих его людей, взыскательность – требовательность, критичность и доброжелательность);
- 3) склонность к организаторской деятельности;
- 4) способность видеть перспективу.

Интеллектуальные качества менеджера

- ⊙ любознательность
- ⊙ Внимательность
- ⊙ интерес к достижениям науки и техники
- ⊙ новым управленческим идеям
- ⊙ постоянное стремление расширить свой кругозор,
- ⊙ быстрота восприятия информации и мыслительных процессов,
- ⊙ хорошая память, логичность, гибкость,
- ⊙ критичность и широта ума, умение принимать нестандартные решения.

Вопрос №2. Руководство и лидерство

Понятие лидерства



Лидерство – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных целей.

ЛИДЕРСТВО

- Это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователем), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Качества лидера



- Честность
- Высокий интеллект
- Способность понимать людей
- Устойчивость взглядов
- Уверенность в себе
- Скромность в быту
- Эрудированность

ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Положительный – способствует поддержанию высокой производительности труда и трудовой дисциплины]; A --> C[Отрицательный – оказывает негативное действие на членов коллектива, тормозя решение производственных задач];
```

Положительный –
способствует
поддержанию
высокой
производительности
труда и трудовой
дисциплины

Отрицательный –
оказывает негативное
действие на членов
коллектива, тормозя
решение
производственных
задач

ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Интеллектуальный –  
признание  
превосходства в  
профессиональной  
сфере]; A --> C[Эмоциональный –  
создающий  
положительную  
социально-  
психологическую  
атмосферу];
```

Интеллектуальный –
признание
превосходства в
профессиональной
сфере

Эмоциональный –
создающий
положительную
социально-
психологическую
атмосферу

ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Формальный]; A --> C[Неформальный];
```

Формальный –
оказывающий
влияние на людей с
позиции занимаемой
в организации
должности

Неформальный –
оказывающий
влияние через
способности, умения
или другие ресурсы,
необходимые людям

Отличия лидера от менеджера

Лидер	Менеджер
Инноватор	Администратор
Вдохновляет	Поручает
Работает по своим целям	Работает по целям других
Видение – основа действий	План – основа действий
Полагается на людей	Полагается на систему
Использует эмоции	Использует доводы
Доверяет	Контролирует
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Энтузиаст	Профессионал
Превращает решения в реальность	Принимает решения
Делает правильное дело	Делает дело правильно
Обожаем	Уважаем

*Вопрос №3. Лидерство и стиль управления.
Подходы к лидерству. Успешный лидер.*

Теории лидерских качеств

- Лучшие лидеры обладают определенным набором личных качеств, которые позволяют им вести за собой людей.
- Однако универсального набора лидерских качеств, присущих большинству эффективных руководителей, выделить не удалось.

РАЛЬФ СТОГДИЛЛ



УОРРЕН БЕННИС

Управление вниманием, т.е. способность представить сущность результата привлекательным для последователей

Управление значением, т.е. способность передать значение созданного образа понятным для последователей, для того, чтобы они его приняли

ЛИДЕРСТВО

Управление доверием, т.е. способность строить свою деятельность на основе полного доверия подчиненных

Управление собой, т.е. способность знать и признавать свои слабые и сильные стороны и уметь для усиления своих слабых сторон привлекать другие ресурсы и ресурсы других людей

Теории лидерского поведения

- Рассматривают лидерство как набор образцов поведения, присущих лидерам в любом организационном окружении.
- Наиболее известными концепциями являются:
 - теория трех стилей руководства К.Левина;
 - управленческая сетка Блейка и Моутон и др.

Стиль руководства

- ◎ Стиль – стержень, подчёрк (греч.);
- ◎ Стиль руководства – манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений;
- ◎ Манера поведения руководителя, его стиль руководства определяется в первую очередь степенью делегирования своих полномочий и типами власти, используемыми им.

Стили руководства

Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

Стиль подчинения – это совокупность действий работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.

ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Есть поведение	Анализ образцов лидерского поведения без учета ситуации	Ситуационный анализ эффективного поведения лидера	
<i>Динамика поведения</i>			
Нет поведения	Анализ лидерских качеств без учета ситуации	Ситуационный анализ характера эффективного лидера	
	Нет учета ситуации	Уровень ситуационности	Есть учет ситуации

Авторитарный стиль руководства

Показатель	Авторитарный стиль руководства
Способ принятия решений	Единоличный
Способ воздействия на персонал	Приказ
Ответственность	На руководителе
Инициатива исполнителей	Допускается
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию
Отношение к персоналу	Жесткое, требовательное
Требование к дисциплине	Формальные, жесткие
Способы стимулирования	Административные
Атмосфера	Напряженная
Дисциплина	Слепая
Интерес к работе	Низкий
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность

Демократический стиль руководства

Показатель	Демократический стиль руководства
Способ принятия решений	Группой
Способ воздействия на персонал	Предложение
Ответственность	В соответствии с полномочиями
Инициатива исполнителей	Поощряется и используется
Предпочтительные сотрудники	Квалифицированные
Отношение руководителя к контактам	Активно поддерживает
Отношение к персоналу	Доброжелательное требовательное
Требование к дисциплине	Разумные
Способы стимулирования	Экономические
Атмосфера	Свободная
Дисциплина	Высокая
Интерес к работе	Высокий
Особенности процесса труда	Высокое качество

Либеральный стиль руководства

Показатели	Либеральный/бюрократический
Способ принятия решений	Индивидами или группой
Способ воздействия на персонал	Просьба, уговоры / угрозы
Ответственность	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Неопределенные
Способы стимулирования	Моральные / силовые
Атмосфера	Свободная / произвол
Дисциплина	Сознательная / низкая
Интерес к работе	Высокий / никакого
Особенности процесса труда	Творчество / безразличие

Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства

Автократичный

Либеральный



Продуктивность



Удовлетворенность

Управленческая сетка Р.Блейка и Д.Моутон



Характеристика стилей Блейка и Моутон

- ◎ Стиль 1.1 – «страх перед бедностью» - руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других. Стремление сохранить занимаемую позицию.
- ◎ Стиль 1.9 – «дом отдыха» - руководитель стремится создать комфортную и дружелюбную атмосферу, но мало заботится об эффективности выполнения заданий

Характеристика стилей Блейка и Моутон

- ◎ Стиль 9.1 – «доминирование» - присутствие человеческих аспектов в минимальной степени, руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности.
- ◎ Стиль 5.5 – «организация» - руководитель стремится приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения

Характеристика стилей Блейка и Моутон

- Стиль 9.9 – «команда» - благодаря вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы, руководитель добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования и хорошие человеческие отношения.

Ситуационные теории лидерства

- Предполагают изучение лидерского поведения в зависимости от конкретной ситуации
- Лидер должен вести себя по-разному в зависимости от группы последователей, проблемы, требующей своего решения, воздействия внешней среды
- Концепции Фидлера, Врума-Йеттона-Яго

Новые теории лидерства

- ⦿ Изучают лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией
- ⦿ Проводят ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении
- ⦿ Делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте
- ⦿ Атрибутивная теория, концепция харизматического лидерства

Неэффективное лидерство

- ⦿ Власть лидера практически абсолютна
- ⦿ Свойственно самое низкое участие работников в управлении
- ⦿ Низкая возможность достижения целей
- ⦿ Неразвитые отношения по работе, основанные на зависимости подчиненного

Эффективное лидерство

- Имеет место осознанное участие последователей в группе
- Развитые отношения между индивидами и лидером, основанные на взаимодействии
- Позволяет быстро достигать поставленных целей
- Работа в организации структурирована

*Вопрос №4. Власть и партнерство. Виды
власти. Баланс власти.*

ВЛАСТЬ



Это возможность и способность оказывать *определяющее воздействие* на деятельность людей



Это потребность в управлении и предрасположенность к нему со стороны группы людей и способность и желание одного из этой группы согласовывать деятельность людей посредством *сознательного влияния* на них с учетом общей цели и особенностей деятельности каждого



Это взаимозависимость, которая проявляется как организационный процесс между руководителем и подчиненными. Каждая из сторон в своих действиях ограничена другой стороной, обладающей источниками влияния.

Власть как организационный процесс

- ⦿ Власть – это потенциал, имеющийся у пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется.
- ⦿ Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.
- ⦿ В практике управления необходимо поддерживать баланс власти

Виды организации власти



- ⦿ Единоличная (осуществляется одним лицом)
- ⦿ Коллективная (осуществляется группой)
- ⦿ Коллегиальная (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения)

Административная власть (основанная на принуждении)

Положительные стороны:

- ⦿ Позволяет достигнуть быстрого результата
- ⦿ Проста для применения

Отрицательные стороны:

- ⦿ Высокая текучесть кадров
- ⦿ Снижение квалификации работников
- ⦿ Отсутствие лояльности у подчиненных
- ⦿ Фальсификация отчетности со стороны персонала

Типы власти

1. **Формальная** - это власть должности (не связана с личными качествами обладателя).
2. **Реальная** — зависит также от степени признания ее обладателя окружающими.



Власть, основанная на вознаграждении

Положительные стороны:

- ⦿ Продолжительное влияние на персонал
- ⦿ Развитие его деловой активности
- ⦿ Формирование позитивных установок по отношению к менеджеру

Отрицательная сторона:

- ⦿ Есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых экономических и т.д.)

Экспертная власть (основана на высоком профессионализме менеджера)

Положительные стороны:

- Гарантия высокой эффективности работы
- Использование низкооплачиваемый труд
- Четкая профессиональная ответственность менеджера

Отрицательные стороны:

- Эффективна до первой ошибки менеджера
- Плохая отдача от персонала
- Низкий уровень обладания властью

Эталонная власть (основанная на личном примере)

Положительные стороны:

- ⦿ Высокая интенсивность труда персонала
- ⦿ Быстрая реализация управленческих решений
- ⦿ Низкая степень конфликтности в рабочих группах
- ⦿ Низкие затраты на вознаграждение

Отрицательные стороны:

- ⦿ Отсутствия демократических процедур контроля
- ⦿ Дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- ⦿ Нет приемлемости управления

Законная власть

Положительные стороны:

- ◎ Стабильность управления
- ◎ Бесконфликтность управления
- ◎ Быстрое принятие решений
- ◎ Предсказуемость поведение персонала

Отрицательные стороны:

- ◎ Снижение трудовой активности
- ◎ Плохая адаптированность к изменениям внешней и внутренней среды
- ◎ Не стимулируется творческий подход к работе

УСПЕХ В УПРАВЛЕНИИ



ВЛАСТЬ



Объем власти – сила
влияния в комплексе
проблем
функционирования и
развития организации

Характер власти –
опорные факторы,
которые являются ее
фундаментом



УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Баланс власти менеджера и ПОДЧИНЕННЫХ

Объем власти
менеджера



Объем власти
подчиненных

**БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ**