

РУКОВОДИТЕЛЬ
И ЕГО РОЛЬ
В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План лекции

1. Власть руководителя
2. Общее представление о стиле руководства
3. Классические стили руководства
4. Решетка менеджмента
5. Ситуационные модели лидерского поведения

~~Хороший результат
деятельности~~

Внешнее
воздействие

Мотивация

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА

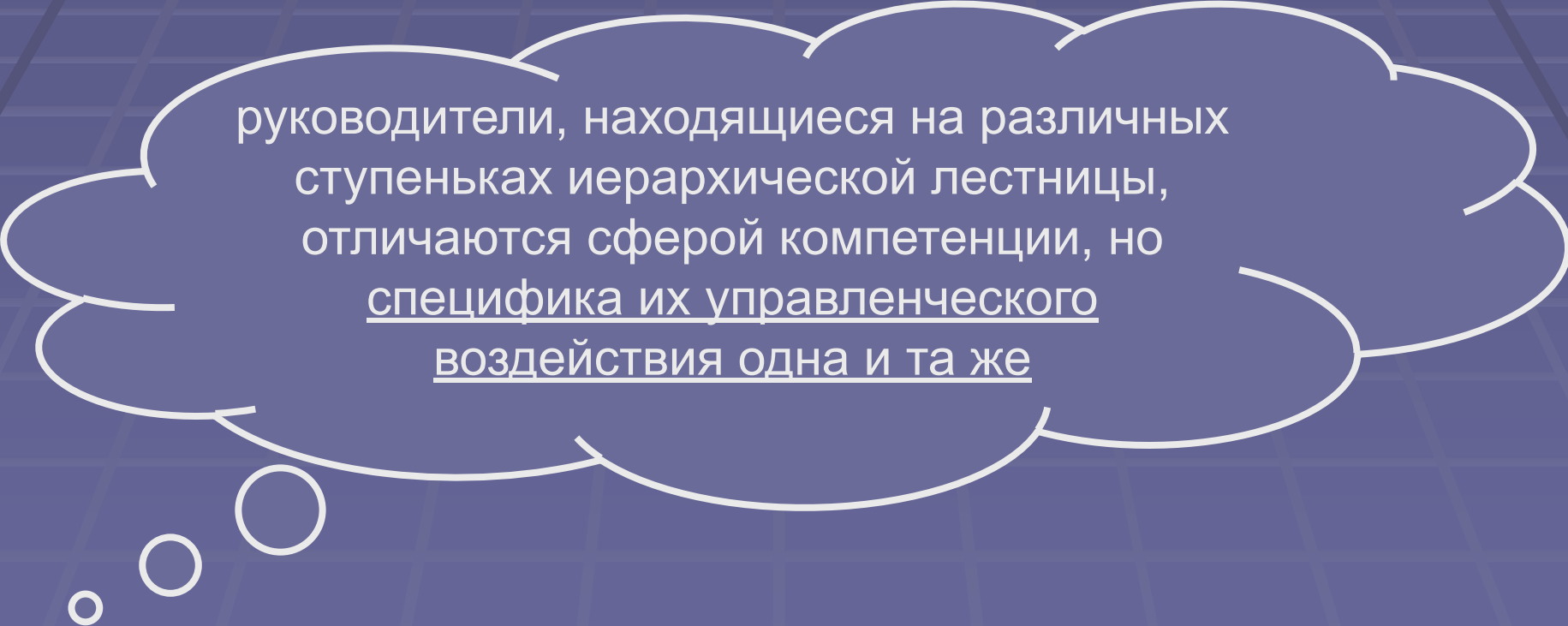
Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять
порученную работу

Руководство



Воздействие одного члена группы
(руководителя, начальника),
официально наделенного для
этого специальными
полномочиями на других
(подчиненных)

руководители, находящиеся на различных
ступеньках иерархической лестницы,
отличаются сферой компетенции, но
специфика их управленческого
воздействия одна и та же



Роли не могут быть независимы друг от друга. Они взаимодействуют для создания единого целого

М

- главный руководитель;
- лидер;
- координатор (связующее звено)

- приемник информации;
- распространитель информации;
- представитель во внешней среде

Принятия решений

- предприниматель;
- устраняющий нарушения;
- распределитель ресурсов;
- ведущий переговоры

Внешнее воздействие

```
graph TD; A[Внешнее воздействие] --> B[Власть]; A --> C[Лидерство];
```

Власть

Формальные способы и рычаги воздействия, обусловленные статусом и должностью руководителя

Лидерство

Неформальные способы воздействия, обусловленные способностью влиять на людей и вести их за собой

Типы власти

Основана на
вознаграждении

Основана на
принуждении

Законная

Экспертная

Эталонная

Богатые и
разнообразные
варианты запугивания
Простота применения

+

Власть
основанна
я
на
принужден
ии

-

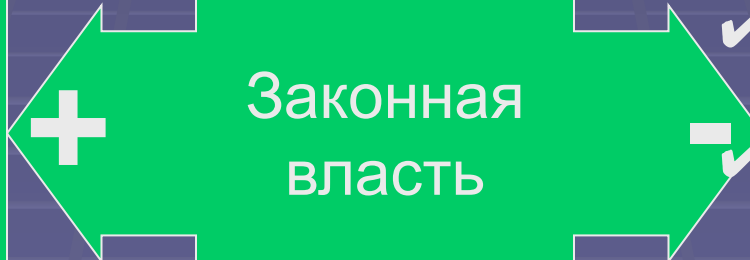
- ✓ Требуется постоянное и дорогое контрольное
- ✓ Производительность труда минимальна
- ✓ Высокая текучесть кадров

✓ Положительные эмоции
✓ Простота применения
✓ Высокая отдача

Власть
основанна
я
на
вознаграж
дении

✓ Ценность вознаграждения субъективна
✓ Ресурсы ограничены

- ✓ Минимальные затраты
- ✓ Удовлетворяет потребность в причастности
- ✓ Обезличивает руководство
- ✓ Быстрота и предсказуемость влияния



- ✓ Препятствие инновациям
- ✓ Эффективность постепенно снижается

✓ Удовлетворяет
потребность в
самосовершенствовании

✓ Высоко эффективна

✓ Низкозатратна



Эталонная
власть



✓ Высокие требования к
руководителю:

- К личности
- К поведению
- К харизме

Высоко эффективна
Низкозатратна



- ✓ Высокие требования к знаниям и достижениям руководителя
- ✓ Влияние не постоянно
- ✓ Слепая вера в авторитет

*Влияние только посредством власти на современных исполнителей является недостаточным. Необходимы также **УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ***

Убеждение

Исполнитель полностью понимает, что он делает и почему

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Эволюция теорий лидерства

Личные качества

Существует определенный набор личностных качеств, позволяющий стать лидером

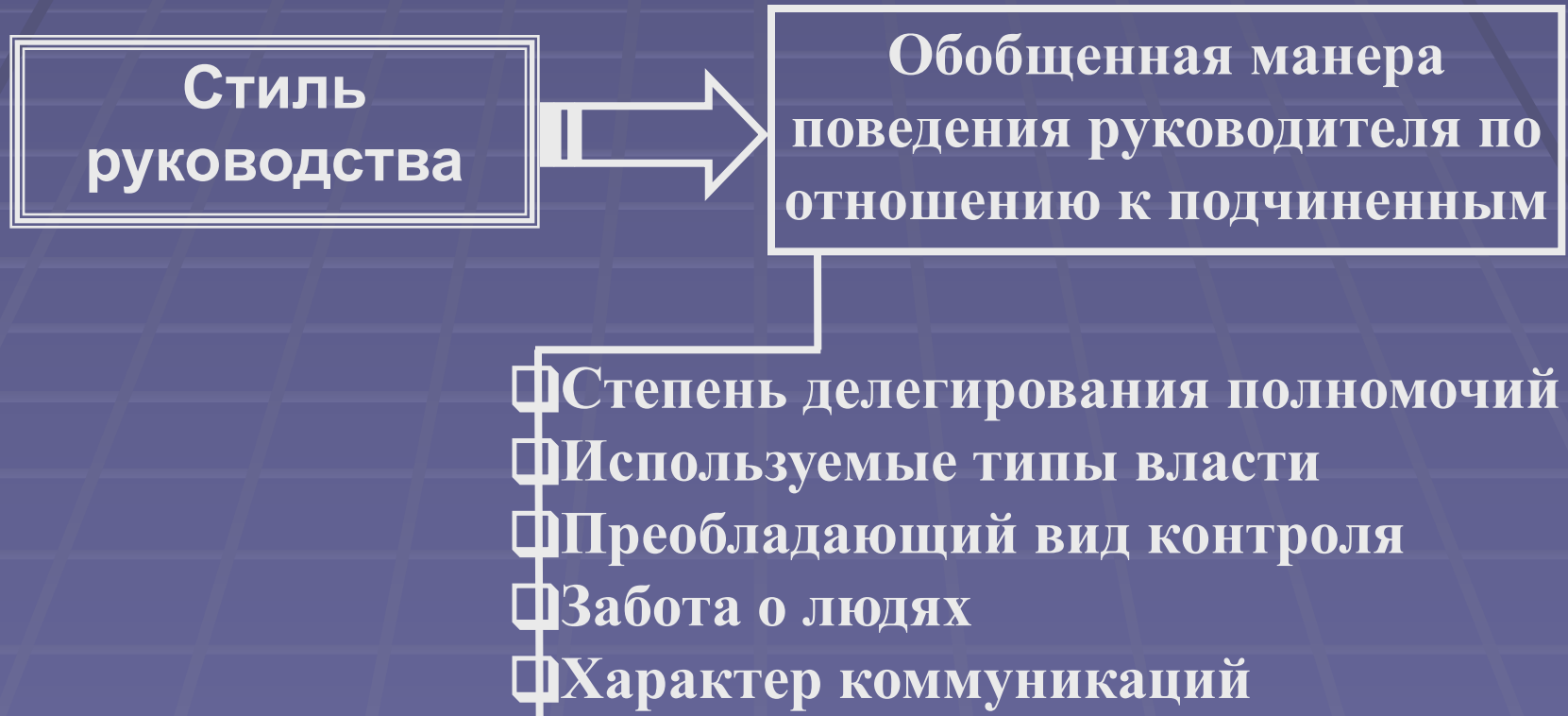
Стиль руководства

Эффективность определяется не личностными качествами, а манерой поведения с подчиненными

Ситуационный подход

Кроме личности руководителя и стиля поведения существует еще целый ряд факторов, которые надо варьировать в зависимости от ситуации

Каждый руководитель уникальная личность, демонстрирующая индивидуальный, не похожий на других стиль руководства.



Стили руководства

```
graph TD; A[Стили руководства] --> B[Классические]; A --> C[Решетка менеджмента];
```

Классические

Позиционирование стиля относительно определенных внешних форм поведения руководителя

Решетка менеджмента

Позиционирование стиля относительно заботы и направленности руководителя на производство и на людей

Классические стили руководства

Выбор стиля зависит в первую очередь от субъективного видения руководителем подчиненного как человека X или человека Y

Дуглас Мак-Грегор

Человек X

- Не любит трудиться и избегает работы
- Нет честолюбия
- Избегает ответственности
- Хочет, чтобы им руководили
- Больше всего хочет защищенности
- Понимает только угрозы

Человек Y

- Труд — процесс естественный
- Стремится к ответственности
- Самостоятелен
- Творчески активен
- Стремится к самосовершенствованию
- Лучше всего реагирует на вознаграждение

Классические стили руководства

Контроль	Тотальный и жесткий	Выборочный	Отсутствует
Формы мотивации	Угроза наказания	Поощрение	Отсутствуют
Вовлечение в принятие решений	Полное единоначалие	Подчиненные вовлекаются в принятие решений	Делается вид вовлечения подчиненных
Направленность руководителя	Важен только результат, а не способы его достижения	Важен не только результат, но и способы его достижения	Результат не важен, только способ достижения


Решетка менеджмента

Основой поведения руководителя является его сосредоточенность на человеке или (и) на работе (структуре).



Феномен лидерства

Лидерство – процесс организации и управления социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с максимальной эффективностью



Лидер не избирается и не назначается, а спонтанно занимает лидерскую позицию.

С личностью и профессиональными качествами лидера идентифицируется система групповых ценностей.

Феномен лидерства

Не каждый человек может стать лидером, т. е. занять позицию неформального руководителя.



Он должен обладать определенной совокупностью личностных, социально-психологических качеств:

высоким уровнем активности и инициативы;

опытом и навыками организаторской деятельности;

заинтересованностью в достижении групповых целей;

высокой информированностью о делах группы;

обаятельным и привлекательным характером;

престижем и авторитетом.

Феномен лидерства

Разновидности лидерства

По ситуации
(универсальности)

По механизму
воздействия

По стилю
руководства

- Ситуативный лидер
- Универсальный лидер

- Вдохновитель
- Организатор
- Вдохновитель-организатор

- Лидер-автократ
- Лидер-демократ

Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях.

*В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует **ситуацию**, чтобы определить соответствующий курс действий*

Какие факторы
определяют
успешность
стиля
руководства?

Ситуационные модели

модель **Фидлера**

подход **Митчела и Хауса**

теория **Херси и Бланшара**

модель **Врума-Йеттона**

Ситуационная модель руководства Фидлера

*Отношения
между
руководителем
и членами
коллектива*

**Факторы,
влияющие
на
поведение
руководите
лей**

*Структура
задачи*

- лояльность подчиненных
- их доверие к своему руководителю
- привлекательность личности руководителя для исполнителей

*Должностные
полномочия*

- привычность задачи
- четкость ее формулировки и структуризации

- объем законной власти, связанной с должностью
- уровень поддержки, который оказывает формальная организация

Ситуационная модель руководства Фидлера

Надо помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства



Подход «путь—цель» Митчела и Хауса

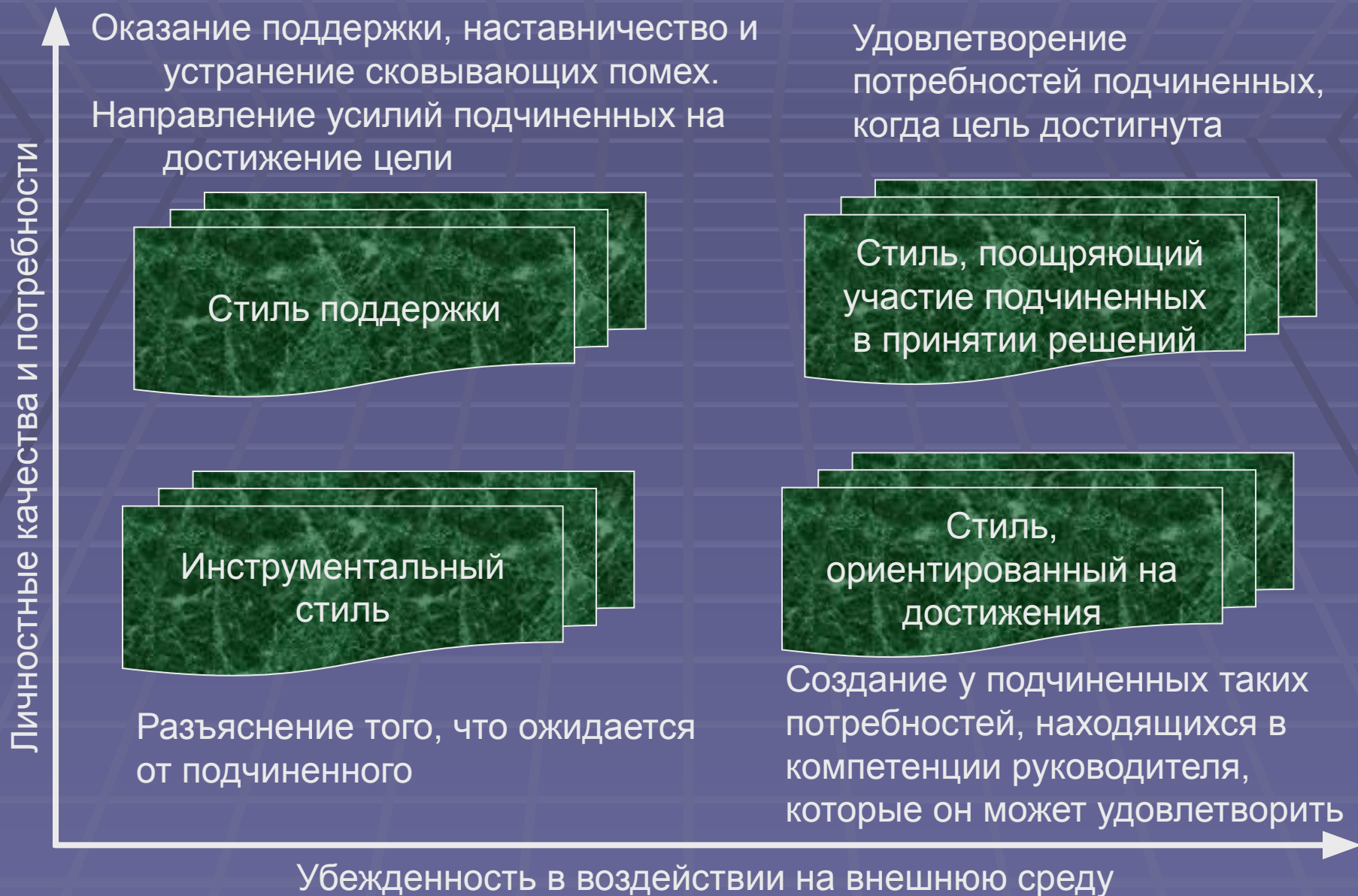
Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей



Как это сделать?

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Подход «путь—цель» Митчела и Хауса



Теория жизненного цикла Поль Херси и Кен Бланшар

Самые эффективные стили лидерства
зависят от «зрелости» исполнителей

Способность нести ответственность за свое поведение,
желание достигнуть поставленной цели, а также
образование и опыт в отношении конкретной задачи,
которую необходимо выполнить

**Понятие зрелости не
является постоянным
качеством лица или группы,
а скорее характеристикой
конкретной ситуации!**

Теория жизненного цикла Поль Херси и Кен Бланшар



Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений

A I

Сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся на данный момент информацию

A II

Получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам решает проблему

C I

Излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи

C II

Излагает проблему группе подчиненных, и выслушивает все идеи и предложения

G II

Излагает проблему группе. Все вместе находят и оценивают альтернативы и пытаются достичь согласия

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Семь критериев, по которым оценивается ситуация
«подчиненные — руководитель»

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревата ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?

