

**ФУНКЦИЯ  
РУКОВОДСТВА.  
ЛИДЕРСТВО**

# ВОПРОСЫ

1. Характеристика функции руководства
2. Власть. Формы власти и влияния
3. Управление конфликтами в организации

# 1. Характеристика функции руководства

Руководство трактуется как:

- Персонифицированная **деятельность** менеджера в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом.
- Проявление **лидерства** в системе формальных отношений.
- Тип организационного **поведения**, связанный с определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

**Руководство** – это «работа с людьми», в отличие от работы с документами или деятельности по решению проблем.



***Стиль руководства*** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

# Стили руководства

## **Автократичный (директивный) стиль**

Основная цель — добиться беспрекословного подчинения.

Сторонники этого стиля лидерства отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с сотрудниками.

Такие руководители внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а иногда и явной угрозой.





Из методов мотивации используется, главным образом, один: руководитель рисует подчиненным негативные последствия, которые ждут их в случае невыполнения его приказов.

.

Исследователи из **Принстонского университета** опросили более 2000 сотрудников среднего звена компаний самого разного профиля – от небольших, например, в сфере розничной торговли до крупных и высокотехнологичных.

В списке наиболее **болезненных способов** наказания оказались

- **публичный выговор**, т. е. громкое и подчас негативно приукрашенное оглашение совершенного проступка в присутствии других сотрудников;
- **изменение отношения** со стороны руководителя и особенно коллег;
- **резкое ограничение в полномочиях.**

А среди самых эффективных наказаний были названы

- **материальное воздействие** (штраф, а не отсутствие премии; правда, слишком большой штраф тоже приводит к демотивации – мера наказания должна непременно соответствовать масштабу совершенной провинности);
- серьезная и трудоемкая **«работа над ошибками»** (например, переделка и доработка плохо сделанной работы);
- а также обстоятельная **беседа провинившегося** с руководителем с конструктивным разбором полетов и четкими договоренностями на будущее.

- [Менеджмент](#)
- Статья опубликована в № 3961 от 17.11.2015 под заголовком: Советы консультанта: Стресс-тест для гендиректора
- **Стресс-тест для гендиректора**
- *Наказания для сотрудников: строгость не всегда самое эффективное*
- [0](#)
- Мария Макарушкина, партнер «Экопси консалтинга»
- [16.11.2015](#)

Мак Грегор назвал этот стиль руководства **теорией X**. Согласно этой теории:

- Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
- У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
- Больше всего люди хотят защищенности.
- Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

*Демократический стиль* — есть высокая степень передачи полномочий на более низкие уровни управления.

Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Сам руководитель в этом случае вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия.

*Принятые решения одобряются большинством персонала через голосование, делегирование, совместное обсуждение, следование советам, разъяснение причин.*

.

Мак Грегор назвал этот стиль руководства **теорией**

**Y.** Согласно этой теории:

- Труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут ответственность, они будут стремиться к ней.
- Если люди приобщены к организационным целям, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
- Приобщение к управлению является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
- Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично



В 1981 г. Уильям Оучи предложил еще один подход – «теорию Z», которая использует особенности японского стиля управления.

Партисипативность является основой роста производительности. Для нее характерна философия **«доверие, такт и близость»**.

«Теория Z» - более зрелый и развитый вариант теории У.

**Партисипативное управление** - вовлечение в управление персонала (самоуправление).

**Отличительные особенности:**

- работники получают право самостоятельно принимать решения;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, оплате труда, графику работы и т.п.;
- предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат.

Работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации.

## Либеральный стиль управления

предполагает минимальное вмешательство руководителя в управление бизнесом с предоставлением персоналу возможности самостоятельно принимать оперативные решения.

# Сравнение стилей руководства

	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
<b>Способ принятия решения</b>	Единоличный	Совместно с подчиненными	Работниками или группой при участии или без руководителя
<b>Способ воздействия на подчиненного</b>	Приказ	Предложение	Просьба/уговоры
<b>Ответственность</b>	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
<b>Предпочтительные сотрудники</b>	Исполнительные, покорные	квалифицированные	Инициативные, творческие
<b>Атмосфера</b>	Напряженная	Свободная	Свободная
<b>Интерес к работе</b>	Низкий	Высокий	Высокий
<b>Особенности процесса труда</b>	Высокая интенсивность	Высокое качество	творчество

Руководитель может успешно управлять исполнителями только в том случае, если они будут подчиняться его **власти**.

# Что такое власть?

**Власть** в организации имеет тот, кто обладает правом **формулировать ее интересы и ценности**, а также **принуждать** всех ее членов эти интересы и ценности уважать.



**Власть** – это возможность **влиять** на поведение других **людей**.

**Власть** - это способность субъекта **принимать решения**, являющиеся **обязательными к исполнению другими** участниками взаимодействия, независимо от их собственных интересов и желаний.

Несмотря на заявления о том, что в организациях необходимо иметь «консенсус» и «приверженность внутренним правилам», успешные компании с культурой, ориентированной на сверхдостижения, отличаются наличием волевого лидера, окруженного сильной и самодостаточной командой.



Харизматические лидеры побуждают окружающих к действию и прибавляют бизнесу скорости.

Рой Вайджелос из Merck, Джек Уэлч из GE, Стив Джобс из Apple известны как **требовательные и жесткие руководители**, но они добились поразительных результатов, сформировали высокопроизводительные команды и привили сотрудникам высокую лояльность.

Три важные качества, которыми обладают успешные руководители, — **чувство собственной ответственности**, **непрестанное экспериментирование и движение вперед**, а также **умение сплотить вокруг себя команду**, которая превосходит самого руководителя.

Стив Джобс, один из наиболее деспотичных лидеров современного корпоративного мира, говорил: «Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам».

## **Формы власти и влияния.**

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти.

**Имеется 5 основных форм власти:**

*Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать.

*Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить насущную потребность (отпуск, поездка в командировку).

**Экспертная власть.** Исполнитель верит, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

**Эталонная власть.** (власть примера).

Характеристики или свойства характера руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как руководитель.

**Законная власть.** Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его доля – подчиняться руководителю. Иногда такую власть называют *традиционной*.

Для чего нужна **власть** руководителю, или у него уже имеются соответствующие **полномочия**?

Видный ученый в области менеджмента Джон П. Коттер подчеркивает необходимость наличия власти у руководителя следующим образом: "Руководитель должен развивать свою власть по двум причинам. Во-первых, руководитель зависит от некоторых людей, которые ему не подчиняются (следовательно, он в пределах своих полномочий на них воздействовать не может). Во-вторых, практически в современных фирмах никто не будет полностью подчиняться потоку приказов, лишь из-за того, что он начальник."

Поэтому, для эффективного функционирования фирмы, необходимо применять **власть**.

Лидер не только создает рациональные и **материальные аспекты** организации, такие как структура и технология, он является также **создателем определенных символов, идеологий, языка, представлений, ритуалов и даже мифов.**

Эндрю Петтигрю

# Теории лидерства

## **Ситуационные теории лидерства:**

- Модель В.Врума-Ф.Йеттона
- Теория жизненного цикла

## **Мотивационные теории лидерства:**

- Модель Р.Хауса, Т.Митчела
- Четыре системы Лайкерта
- Управленческая решетка Блейка и Мутона (США).

**Подготовить презентацию на практическое занятие.** При подготовке использовать как минимум 5 источников.  
ГПНТБ, 5 этаж, ККИ.

Привести примеры применения теорий лидерства.



## **Уровень 5. Лидер 5-го уровня**

Современен и профессионален, создает организацию, способную долгое время оставаться действительно великой

## **Уровень 4. Эффективный руководитель**

Создает всеобщую преданность, стимулирует людей на высокопроизводительную работу

## **Уровень 3. Компетентный менеджер**

Составляет планы и организует людей для производительного и эффективного преследования целей

## **Уровень 2. Активный член команды**

Вносит вклад в достижение целей команды, эффективно работает с другими сотрудниками

## **Уровень 1. Способный работник**

Продуктивный сотрудник, самостоятельно применяет свои способности, знания, навыки

Рис. Пять уровней лидерских способностей

В последние годы растет интерес к исследованию личных качеств лидеров. Помимо личностных характеристик стали активно изучаться физические, социальные и трудовые характеристики лидеров.

# Качества лидеров

<p><b>Физические характеристики</b></p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Энергичность</li><li>• Выносливость</li></ul>	<p><b>Особенности характера:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Уверенность в себе</li><li>• Честность и прямота</li><li>• Энтузиазм</li><li>• независимость</li></ul>	<p><b>Характеристики, связанные с участием в процессе труда:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Стремление к превосходству</li><li>• Добросовестность</li><li>• Способность работать невзирая на трудности, упорство</li></ul>
<p><b>Умственные способности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Интеллект</li><li>• Знания</li><li>• Рассудительность</li><li>• решительность</li></ul>	<p><b>Социальные характеристики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Общительность</li><li>• Способность к сотрудничеству</li><li>• дипломатичность</li></ul>	<p><b>Социальные предпосылки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Образование</li><li>• мобильность</li></ul>

# ОТЛИЧИЕ МЕНЕДЖЕРА ОТ ЛИДЕРА

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Влияние – основа действий
контролирует	Доверяет
Профессионал	Энтузиаст
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважение	Обожание

*Лидерство* – это **способность оказывать влияние на** отдельные личности и группы, направляя их на достижение целей организации.

Из определений следует, что **лидерство это высшая форма влияния**. Из определения также следует, что лидерство аналогично в некоторых аспектах власти.

Но здесь имеется и основное их отличие, которое заключается в том, что власть связана с определенным положением руководителя в структуре управления фирмой.

*Влияние* – это такое поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Например: Влияние К. Маркса, Ленина за счет своих идей.

:

**ВЛИЯНИЕ** — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида» .

Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей.

Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия.



Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять *власть*.



### **3. Управление конфликтами. Понятие, причины, управление**

Современный подход к конфликтам заключается в том, что конфликты все чаще становятся одним из инструментов развития организации. Конфликты не есть добро, но они не такое уж и зло.

Проведение любых, даже самых незначительных изменений в организации, а тем более внедрение инноваций никогда не встречает полного одобрения всех работников, всего состава менеджмента.

Это конфликтные процессы по своей объективной сути. Ими необходимо учиться управлять.

**Конфликт** представляет собой некое **противоречие** между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни.

Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом.

Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают интересы людей.

Конфликтная ситуация включает объекты и субъекты конфликта.

Это и есть база конфликта, а чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент.

# Причины конфликта

Интересы	Материальные	Социальные	Духовные
Причины	Распределение ресурсов	Статус в группе, роль в межличностных отношениях	Идеи, нормы

Любой конфликт включает в себе как негативное, так и позитивное начало.

Если доминирует негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер, и в этом случае применим любой стиль, который в состоянии эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта.



На разрешение конфликтов влияют  
организационная культура компании и  
система коммуникации.

*Управлять конфликтом* — значит уметь влиять на конфликт в нужном для организации направлении, добиваться коррекции поведения участников, проводить изменения.

Конечным результатом может быть не только урегулирование, разрешение или даже подавление конфликта, но и проявления позитивных функций конфликта.

## **Стили управления конфликтами:**

**Конкурентный стиль**, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие **победителя и побежденного**;

**Стиль самоустранения**, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

**Стиль компромисса, умеренное настаивание**

руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и кооперации с теми, кто сопротивляется;

**Стиль сотрудничества,** руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

# Этапы управления конфликтами

Этапы	Описание
1.Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение со стороны за конфликтом, анализ результатов
2. Ограничение числа участников конфликта	Выявление главных участников конфликта, его объекта
3. Дополнительное рассмотрение сути конфликта, анализ	Привлечение третьих сторон для разрешение конфликта
4. Принятие решения по устранению конфликта	Применение различных методов для решение конфликта

### Типы конфликтных ситуаций

Характер конфликтной ситуации	Проявления
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины Брак в работе
Неудовлетворительный стиль управления	Ошибки в подборе и расстановке кадров Ошибки в организации контроля Просчеты в планировании Нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального взаимодействия Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений. Нарушение этики общения
Низкая профессиональная подготовка	Брак в работе Неспособность принять адекватное решение

## **Управление конфликтами включает:**

1. Анализ
2. Предупреждение (профилактика)
3. Разрешение конфликтов



## ***Анализ конфликтов*** включает

1. сбор нужной информации,
2. анализ и оценку реальной ситуации,
3. прогнозирование конфликта, его динамики, исхода.

- Важнейшей задачей при этом становится понимание причин возникновения конфликтной ситуации, дальнейшей эволюции конфликта, его движущих сил.

## **Предупреждение конфликтов**

заключается в создании благоприятных условий для жизнедеятельности людей как в социуме, так и в каждой организации.

В профилактике конфликтов в организациях значение имеет качество менеджмента — планирование, организация, мотивация людей, контроль, принятие грамотных управленческих решений, умелое использование имеющихся ресурсов.

Здесь уместны меры не только по оптимизации управления в самой организации, но и сбалансированность социально-психологического взаимодействия, поддержание сотрудничества, позитивное общение в межличностных контактах. Психолого-коммуникационные технологии предупреждения конфликтов включают изменение своего отношения к ситуации и поведения в ней, способы и приемы воздействия на поведение оппонента. Важное значение имеют компетентная оценка результатов деятельности, позитивная, конструктивная критика как условие предупреждения конфликтов

**Конструктивное разрешение конфликтов** предполагает использование закона, нормативных механизмов, легитимных, правовых способов урегулирования конфликтов.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своей работе «Основы менеджмента» выделяют, четыре метода разрешения конфликта:

1. Четкая формулировка требований к работе;
2. Координация, интеграция;
3. Разработка общих целей,
4. Формирование общих ценностей; система вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе** — это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

Работник должен знать, чем он должен заниматься?

В каком объеме?

Чего от него ждут в каждой данной ситуации?

Какой уровень результатов должен быть достигнут?

Кто представляет и кто получает различную информацию?

Должны быть четко определены система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила.

**Координационный и интеграционный механизмы** — установление иерархии полномочий, упорядочивающих взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.



Конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение.

Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией.

Подчиненный должен знать, кому подчиняться, чьи решения выполнять.

Средства интеграции — управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями; межфункциональные группы, целевые группы, совместные совещания отделов.

**Общие цели** требуют совместных усилий двух и более сотрудников, групп или отделов.

Направление усилий всех участников на достижение общей цели.

Четко сформулированные цели для всей организации в целом способствуют тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Необходимо знать миссию, стратегию организации.

## **Структура системы вознаграждений.**

Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей.

Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Система вознаграждения не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

О.С. Виханский и А.И. Наумов в развитие указанных выше подходов к *структурным методам управления конфликтом* относят:

- использование руководителем своего положения в организации (приказы, распоряжения, директивы и т. п.);
- разведение частей организации — участников конфликта по ресурсам, целям, средствам или снижение их взаимозависимости;
- создание определенного задела в работе взаимозависимых подразделений, запас материалов и комплектующих;
- введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и др.);
- слияние разных подразделений и наделение их общей задачей (объединение отдела труда и заработной платы с отделом кадров в единый отдел развития персонала и т. д.)