

Лекция 4. Руководитель и коллектив. Стил управления

1. Коллектив и рабочие группы, базовые характеристики.
2. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Формы власти.
3. Стили руководства. - 43
4. Делегирование полномочий.

важнейшая управленческая проблема

организовать взаимодействие
подразделений, коллективов,
рабочих групп и всех лиц,
от которых зависит
успех реализации проекта

базовые характеристики трудового коллектива:

- общность интересов членов трудового коллектива,
- единство цели или целей,
- совместная деятельность по достижению цели,
- определенная организационная структура,
- неконфликтное существование формальных и неформальных отношений

рабочая группа

- двое или более людей, взаимодействующих друг с другом
- при этом каждый из них находится одновременно под взаимным влиянием друг друга
- создается для решения проекта
- наделяется самостоятельностью в рамках проекта и необходимыми ресурсами

Группа может формироваться из сотрудников разных подразделений, что порождает проблему двойного подчинения

Основания объединения в группу:

- по функциональному признаку – производственные, научные, педагогические;
- по перспективам развития – постоянные, временные;
- по размерам – малые, большие;
- по степени разделения труда:
 - имеющие полную взаимозаменяемость;
 - имеющие частичную взаимозаменяемость;
 - не имеющие взаимозаменяемости.
- по способу осуществления связи – непосредственные, опосредованные и др.

количественные и качественные характеристики рабочих групп

В научно-образовательных учреждениях

- качественные параметры доминируют – специалисты с определенным статусом – ученой степенью, званием, профессионализмом каждого отдельного участника
- но и количественные параметры имеют существенное значение для качества образования
- сколько работников необходимо для обеспечения учебного процесса, или выполнения целевой работы

Эффективность функционирования рабочей группы зависит от

- слаженности коллектива
- умения работать в команде
- профессионализма членов группы
- личностных качеств индивида
- руководства
- корпоративной этики
- психологического климата в коллективе
- психологическая совместимость

эффективность работы организации зависит от

- четкого структурирования целей: главная цель определяет второстепенные цели, которые выступают задачами подразделений
- правильно сформулированных целей и вытекающих из них задач подразделений
- правильного построения вертикально-горизонтальных связей
- четкой коммуникативной системы
- четкого функционирования вертикально-горизонтальной системы управления

Критерии оценки эффективности работы группы

- размер, состав, групповые нормы
- сплоченность,
- конфликтность,
- статус,
- функциональная роль членов группы

Размер группы и эффективность

- зависит от целевого характера деятельности группы
- определяется технологией производства
- часто не является субъективно определяемым
- наиболее эффективными считаются группы в размере 5 - 11 человек
- в таких группах больше возможностей для проявления инициативы, чем в больших группах
- Качественный состав группы - чрезвычайно важный параметр – определяет эффективность и слаженность работы группы

Формировать группу работниками с одинаковыми или разными взглядами?

Группы, сформированные из людей с различными точками зрения

- дают больше качественных решений
- больше видят перспектив
- Но возможны и конфликты

классификационные параметры «групповых норм»

- гордость за организацию
- гордость за достижение целей
- сплоченность
- прибыльность
- коллективный труд
- конфликтность и пр.

Сплоченность – параметр тяготения членов
группы друг к другу
имеет плюсы и минусы

- высокий уровень сплоченности повышает эффективность работы организации
- но если цели группы не согласуются с целями организации, то сплоченность группы отрицательно скажется на производительности организации

Конфликтность

- противоречивость мнений может быть позитивной
- если конфликтность начинает доминировать, то эффективность организации снижается

Статус определяется совокупностью факторов

- старшинством
- должностью
- должностной иерархией
- образованием
- накопленным опытом
- информированностью и другими факторами, такими даже, как расположение кабинета и пр.
- личностными качествами

Роль каждого члена группы определяется его поведением и м.б.

- целевой – ориентация на достижение цели
- поддерживающей – способствовать активизации деятельности группы
- целевая и поддерживающая роли должны соответствовать групповым интересам
- члены группы должны способствовать достижению поставленных целей и социальному взаимодействию

Система вертикально-горизонтального управления непосредственно влияет на повышение эффективности деятельности организации

- что требует координации работ всех коллективов подразделений, рабочих групп и каждого работника для достижения успеха

три уровня управления по вертикали:

- 1) управление высшего звена – ориентированное на принятие решений, важных в целом для организации;
- 2) управление среднего звена – осуществляющее координирование работ в структурных подразделениях;
- 3) управление низового звена - операционные руководители, осуществляющие контроль за непосредственными исполнителями.

Что такое власть???

Власть

**ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ И УПРАВЛЯТЬ
ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ**

определяет зависимость одного лица от
другого
чем больше зависимость, тем больше его
власть

две формы власти

- формальная
- реальная

формальная власть

- это власть должности,
 - обусловленная официальным местом лица в структуре управления организацией
 - дается извне
-
- Основой формальной власти является:
 - должность;
 - возможность вознаграждения подчиненного;
 - принуждение с помощью наказания;
 - регулирование доступности ресурсов, необходимых для исполнителя.

Реальная власть

- обусловлена степенью уважительного отношения к ее обладателю со стороны окружающих и подчиненных
- основанием реальной власти могут быть:
 - экспертная власть
 - власть примера
 - власть информации и т.д.
- экспертная власть
- способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей профессиональной подготовки, опыта и таланта
- власть примера
- позволяет оказывать на подчиненных влияние привлекательностью деловых качеств
- власть информации
- базируется на возможности предоставления доступа к нужной информации

Кто владеет властью???

руководитель
или
подчиненные

- руководитель по статусу управляет

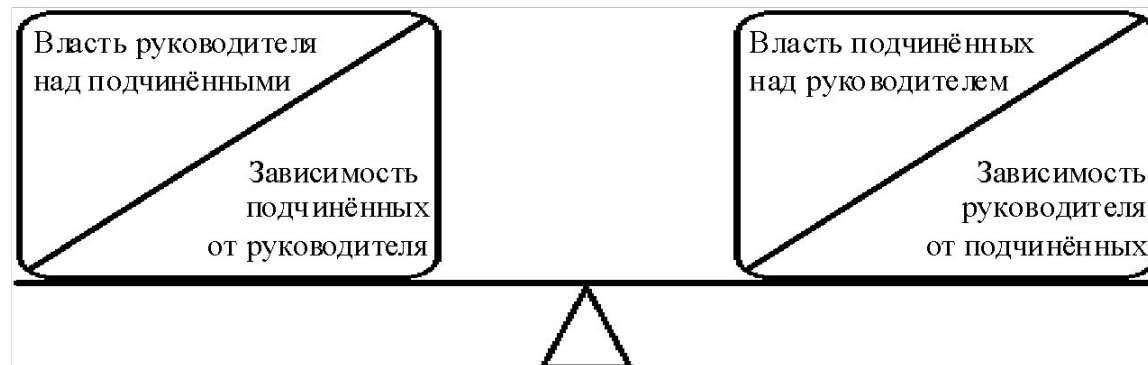
но имеет место и другая ситуация

- руководитель зависит от подчиненных
- это проявляется в среде артистов, спортсменов, в исследовательских структурах, где исполнители, в значительной мере, ориентированы на собственные позиции.

С учетом такой противоречивости опытный руководитель

- поддерживает разумный баланс власти
- достаточный для достижения цели и
- не вызывающий неприязни у подчиненных

Система балансирования



Балансирование власти руководителей и подчиненных

Формы власти руководителя

- 1) власть, основанная на принуждении
- 2) власть, основанная на вознаграждении
- 3) экспертная власть
- 4) эталонная власть
- 5) законная власть

власть, основанная на принуждении

- это власть предполагающая возможность наказания, способного помешать удовлетворению какой-либо насущной потребности
- Власть, основанная на страхе, как правило, не долговечна, не эффективна в условиях частного предпринимательства
- Порождает нежелательные побочные эффекты – страх, скованность, отчуждение, неудовлетворенность работой, снижение производительности труда и др.

власть, основанная на вознаграждении

- это власть, предполагающая возможность поощрения, способного удовлетворить какую-либо насущную потребность или доставить удовольствие
- Считается достаточно эффективной
- ее недостаточность - в ограниченности возможностей (и механизмов) поощрения у руководителя, что снижает ее эффективность.

экспертная власть

- предполагает обладание специальными знаниями для принятия решений
- очень сильный параметр руководителя
- Поскольку на практике довольно часто приходится принимать не индивидуальные, а коллективные решения, которые могут оказаться более обоснованными, может быть ориентирована на использование знаний для принятия наиболее эффективных решений.

эталонная власть

- власть примера, вызывающая желание быть подобным.
- Как правило, зависит от харизмы, т.е. силы личностных качеств или способностей руководителя (лидера)
- В отличие от безличного «должностного» влияния - основывается на личностном влиянии
- При общении с таким человеком создается впечатление «обмена энергией» - он излучает энергию, заряжающую окружающих
- Можно выделить ряд существенных черт харизматического руководителя: независимость характера, хорошие риторические способности, умение межличностного общения, достойная и умеренная манера держаться, как правило, формирующие внешнюю привлекательность

законная власть = традиционная власть

- обуславливает понимание, с одной стороны, права на приказание, с другой – необходимости подчинения
- самый распространенный инструмент влияния
- Эффективна при условии, что в коллективе сложились отношения (механизмы взаимодействия), соответствующие ценностям и исполнителей и руководителей
- как правило, обуславливает стабильность развития организации, предсказуемость решений
- в ряде случаев ориентация на традиции может оказаться негативной
- например, новый руководитель хочет внести коррективы в процесс управления в организации, но встречает сопротивление по мотиву, что мы всегда так делали.
- В ряде случаев преодолеть сопротивление достаточно трудно.

власть, основанная на разумной вере

- аналогична законной (традиционной) власти
- исполнитель понимает, что руководитель обладает экспертным знанием в отношении определенного проекта или проблемы
- принимает на веру ценность знаний руководителя, соответственно, сознательно и логично выполняет работу.
- Однако, формирование разумной веры, как и ориентации на традиции, требует времени.

Трансформация классической власти

Что это за трансформация?

Чем вызвана трансформация?

Важный феномен современного развития власти

ликвидация векового интеллектуального разрыва
между руководителями и исполнителями

- С развитием образовательного уровня знания и способности многих исполнителей не только вплотную подошли к знаниям и способностям руководителей НО даже превосходят
- В этих условиях все труднее становится основывать власть только на принуждении или вознаграждении, традициях и чисто харизме

Важным становится поиск сотрудничества
руководителя и исполнителя

как метода влияния на исполнителя

две формы влияния,
побуждающие исполнителя
к активному сотрудничеству
с руководителем

- убеждение и
- участие

Убеждение

- эффективный способ передачи своей точки зрения
- основано на власти примера и экспертной власти
- с учетом имеющихся полномочий руководитель может либо самостоятельно принять решение, либо его предварительно обсудить, выслушав мнения подчиненных о его желательности или нежелательности
- Тем самым оказывает сильное влияние на исполнителей, признавая их компетентность, вместе с тем исполнителям переходит власть над управленцем

убеждение несет в себе лишь потенциальные выгоды

Эффективность убеждения зависит от:

- доверия (иначе собеседование не возможно)
- учета интеллектуального уровня собеседников (идея должна быть доступна для понимания)
- постановки цели, не противоречащей системе ценностей исполнителей,
- привлекательности личности руководителя.

Слабая сторона убеждения

- медленное влияние и неопределенность
- часто сразу нельзя понять реакции собеседника
- убеждение имеет одноразовое действие

участие

- в ряде случаев более предпочтительным представляется участие
- позитив – не надо навязывать свою волю участникам.
- при этом интересы и руководителя и исполнителей объединяются в общую позицию, которую оба выбрали и в которую оба верят
- Участие в принятии решений обуславливает динамику к потребностям более высокого уровня – самовыражения

стиль руководства

- способы и приемы воздействия руководителя на подчиненных
- типичный вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей

два подхода к характеристике стиля руководства:

- **поведенческий подход** характеризует поведение руководителя, стремящегося эффективно организовать деятельность работников
- **ситуационный подход** характеризует поведение руководителя в контексте ситуационных факторов

стили руководства

- авторитарный
- демократический
- либеральный

Авторитарный стиль

- предполагает концентрацию всей власти и ответственности в руках руководителя и управление с помощью приказов
- используется при руководстве лицами невысокой квалификации, выполняющими простые виды работ,
- используется также в случаях, когда исполнители должны безоговорочно подчиняться руководителю
- не создает заинтересованности в результатах труда,
- формирует неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, конфликты.
-
- Авторитарный руководитель
- навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию

при авторитарном руководстве

- первостепенное внимание уделяется производственным задачам
- люди имеют второстепенное значение
- можно добиться выполнения большего объема работ, чем при демократическом
- но проявляется меньшая мотивация, оригинальность, меньшее дружелюбие в группе, отсутствует групповое мышление, большая агрессивность как по отношению к членам группы, так и руководителю, большая подавленность, более зависимое поведение

Демократический стиль

- предполагает делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя.
- применяется при выполнении сложных, требующих творческого подхода работ,
- способствует высокому качеству их исполнения.

- Демократический руководитель
- позволяет подчиненным участвовать в принятии решений,
- предпочитает оказывать влияние на них с помощью убеждения, разумной веры или харизмы.
- доверяет подчиненным,
- консультируется с ними,
- избегает диктаторства,
- создает благоприятный морально-психологический климат,
- широко используется поощрение.

при демократическом руководстве

- более позитивные достижения
- высокая степень децентрализации полномочий
- активное участие работников в принятии решений
- высокая результативность труда

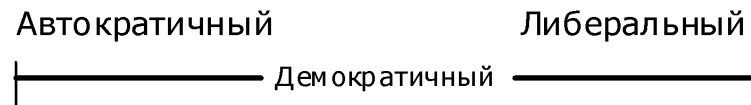
Либеральный стиль

- ориентирован на предоставление возможности самоуправления в желаемом для организации направлении.
- получает большое распространение в связи с развитием научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, осуществляемых специалистами, не терпящими давления, опеки.
- Либеральный руководитель
- дает подчиненным практически полную свободу
- при этом ставит перед исполнителями проблему,
- создает необходимые условия для работы,
- определяет необходимые границы работы.
- Сам уходит на второй план, оставляя за собой консультативные функции и функции приемщика – контролера, эксперта, арбитра.

При либеральном руководстве по сравнению с демократическим

- объем работы уменьшается
- качество работы снижается
- полная свобода не стимулирует производительности
- Такой стиль управления представляется как попустительский.

Взаимосвязь и соотношение между различными стилями управления



Стили руководства

Основные черты стилей руководства

ф

Параметры взаимодействия руководителя с подчинёнными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
способ принятия решений	решения принимаются единолично	решения принимаются с учётом коллективного мнения	руководитель определяет задания и границы выполнения работы
способ доведения до исполнителя	приказы, распоряжения	обсуждение и обоснование заданий	дача задания после обсуждения в коллективе
ответственность за принятые решения	полностью у руководителя	в соответствии с полномочиями	у руководителя, исполнителей не
отношение к инициативе	Допускается	Поощряется	однозначно
принцип подбора кадров	избавление от сильных конкурентов	привлечение эффективных работников	в зависимости от цели проекта, без чёткой стратегии
отношение к знаниям	с учётом должностной иерархии	постоянное повышение квалификации, требование этого от подчиненных	определяемое производственной необходимостью
характер отношений с подчинёнными	дистанцированный	манера поведения контактная, со всеми, как с равными коллегами	предоставление свободы исполнителям

достоинств коллективного управления:

- коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления;
- если браться за решение проблемы сообща, стрессовые ситуации уменьшатся;
- вырабатывается больше идей и инновационная способность возрастает;
- крупные или междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективом;
- в коллективе зачастую успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

Делегирование полномочий: выгоды и препятствия

Выгоды	Препятствия
меньшее напряжение	возможен ущерб качеству
больше возможностей для успеха рабочей группы	работа может быть не выполнена
лучшее развитие подчинённых, как результат взаимодействия	не всегда достаточные связи с подчинёнными
время, требующееся на выполнение работы, сокращается	неоднородность группы может представить угрозу её невыполнения
групповая работа становится более энергична	процесс принятия решений становится более сложным
подход к работе становится более творческим	для руководства возникает угроза недостаточности стимулов

Корпоративная культура: СПЛЕТНИ

- часто паутина сплетен разрастается в тех компаниях, сотрудники которых чувствуют себя некомфортно, не испытывают уважения к коллегам, к руководству, к бренду, под знаменами которого трудятся - все ненавидят всех.
-
- Естественно, нездоровая атмосфера, царящая в коллективе, становится для руководства тревожным сигналом, говорящим о нарушении трудовой дисциплины и о слабости HR-бренда.
-
- Решение проблемы кроется в пересмотре трудового расписания, нагрузки сотрудников, в разработке новой системы поощрения, в регулярном проведении командообразующих мероприятий, направленных как на сплочение коллектива, так и на повышение лояльности работников к компании.

