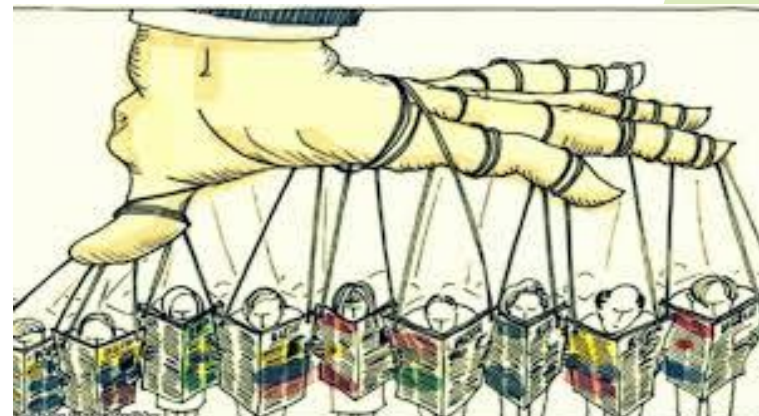


Руководство организацией: власть и лидерство

Власть в организации

Власть означает способность того или иного лица влиять на окружающих с тем, чтобы они выполняли предписанные им официальные поручения и решали определенные задачи.



Виды власти



Формальная власть - это власть должности, т.е. право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре



Реальная власть - это власть как должности, так и влияния и авторитета, который в большей степени персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей

Основы власти в организации

Формальные

1. Поощрительная власть - власть, основанная на вознаграждении

Принудительная власть - власть, основанная на наказании

Легитимная власть - власть, основанная на праве человека руководить другими в силу занимаемого положения

Реальные

Харизматическая власть-власть, основанная на святости, мужестве и благородном поведении личности

Экспертная власть-власть, основанная на том, что руководитель воспринимается как носитель специальных и полезных знаний для организации

Эффективное делегирование власти

- ▶ Когда определены потенциальные подчиненные и на них возложены дополнительные обязанности, они во многих случаях могут брать на себя функции более высоких уровней власти.
- ▶ Делегированная власть в любое время может быть аннулирована менеджером более высокого уровня, но он должен уступить ту долю власти, которая нужна подчиненному для выполнения своей работы на время, в течение которого делегирование действует. Принцип «одного хозяина».
- ▶ Делегирование власти связано с определенным риском для менеджера: временно отказываясь от доли своей власти, он по-прежнему несет ответственность за выполняемую работу

Руководство организацией



Руководство- это структурированное, систематическое инициирование, регулирование и координация действий людей в процессе достижения целей совместной деятельности.

Подходы к определению эффективного руководства:

Подход с позиции личных качеств (теория черт)

Поведенческий подход (теория поведения)

Ситуационный подход

Теория черт

Согласно этой теории лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств: уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, высокая степень уверенности в себе. Попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели весьма ограниченный успех. Самый важный вывод из всех подобных исследований сводится к следующим утверждениям, что индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, и они не должны становиться критериями при отборе руководителя. Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы.

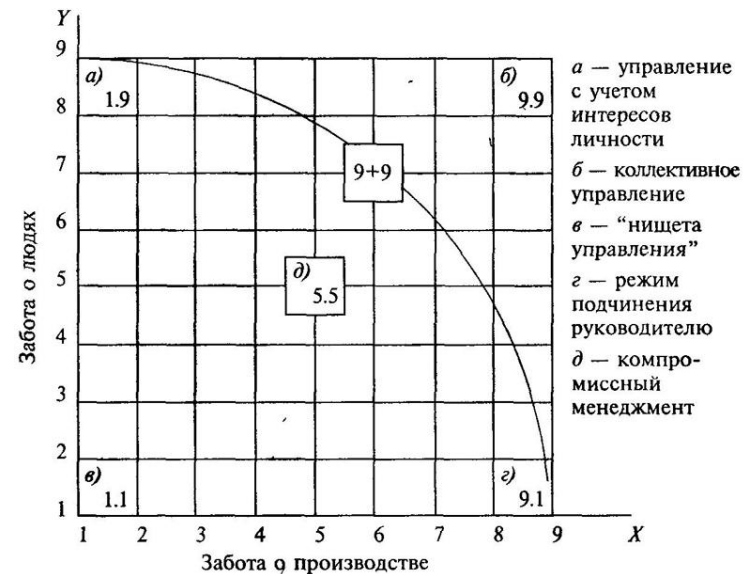
Ситуационный подход

Предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут играть дополнительные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, наличие у руководителя информации, то есть различные ситуации требуют выбор соответствующего способа руководства.

Теория поведения

Согласно этой теории, эффективность деятельности руководителя определяется на его личные качества, а манерой его поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход сосредотачивает внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации. В рамках поведенческого подхода разработаны стили руководства: управленческая решетка; руководство, ориентированное на работу и на человека; теория «Х», «У»; теория случайностей.

Управленческая решетка



Основные теории руководства

Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера

Она сосредоточила внимание на ситуации и выделила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
2. структура задачи (регламентация труда);
3. власть руководителя (объем должностных полномочий).

Теория Фидлера установила два важных факта, связанных с обеспечением эффективного руководства.

- ▶ Руководители, ориентированные на выполнение задачи, обеспечивают более высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях. Руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях;
- ▶ Эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства.

Решающим фактором является соответствие стиля руководства и ситуации, в которой работает коллектив. Добиться этого можно двумя способами:

- ▶ приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, стимулирования, обучения, переобучения, в крайнем случае — замены);
- ▶ изменить ситуацию (путем наделения руководителя дополнительными полномочиями).

Модель ситуационного лидерства Теренсома Митчелла и Роберта Хауса

Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

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.

Модель принятия решений руководителей Врума-Йеттона

Эти стили следующие:

- Руководитель сам решает проблему или принимает решение.
- В этом случае подчиненные совсем не участвуют в принятии решения.
- Руководитель запрашивает информацию у подчиненных -> сам анализирует информацию -> принимает решение. Роль подчиненных в этом случае - только предоставление необходимой информации
- Руководитель излагает проблему индивидуально одному подчиненному (или нескольким подчиненным, но по отдельности) -> выслушивает идеи и предложения подчиненного -> принимает решение. Важно, что руководитель не собирает подчиненных в одну группу, а выслушивает их идеи по отдельности.
- Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения -> принимает решение (не обязательно совпадающее с решением группы подчиненных).
- Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения -> вместе с группой приходит к соглашению (консенсусу) -> принимается совместное решение. Роль руководителя здесь, скорее, похожа на роль председателя, который выслушивает все решения, но не влияет на группу своим авторитетом.

Лидер и руководитель

Руководитель	Лидер
Руководитель полагается на контроль	лидер внушает доверие
Замысел руководителя краткосрочный	у лидера далекие перспективы
Руководитель — это копия	лидер — это оригинал
Руководитель спрашивает, каким образом и когда	лидер спрашивает, что и почему
Руководитель управляет	лидер изменяет и совершенствует
Руководитель смотрит на нижнюю строчку с «Итого»	лидер поднимает глаза на горизонт
Руководитель подражает	лидер создает
Руководитель принимает текущее положение дел	лидер бросает ему вызов
Руководитель — классический бравый солдат	лидер — это только он сам
Руководитель делает все правильно	лидер делает правильные вещи
Руководитель фокусируется на системах и структуре	лидер фокусируется на людях
Руководитель поддерживает	лидер развивается

Стили руководства в менеджменте

Стиль руководства- это совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения функций. Принятый стиль создает особую атмосферу в коллективе и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.



Авторитарный стиль руководства



- **Директивный стиль управления** характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников

Демократический стиль управления



- **Демократический стиль управления** характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления



Либеральный стиль

управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

▶ **Спасибо за внимание**