Лидерство в системе менеджмента. Делегирование полномочий.

Лидерство -

это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений;

это способность оказывать постоянное, руководящее, приоритетное над другими и опирающееся не на прямое применение силы, а на авторитет (признание правомерности) руководства влияние;

это символ общности и образец поведения группы;

это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Лидерство - это
НЕ Менеджмент:

- **МЕНЕДЖМЕНТ- способность справляться со сложными ситуациями:** менеджер создает порядок и логичность путем разработки формальных планов, создания четких организационных структур и контроля достижения запланированных результатов.
- **ЛИДЕРСТВО - способность справляться с переменами:** лидер устанавливает направление движения путем создания картины (видения) будущего, после чего организует людей, сообщая им данное видение и вдохновляя их на преодоление препятствий и достижение целей.

Лидерство - это
НЕ Власть:

- **ВЛАСТЬ** - это способность человека А влиять человека Б таким образом, что Б вынужден делать что-то не являющееся его целью и лежащее за пределами его интересов
- **ЛИДЕРСТВО** - это способность вдохновлять группу на достижение целей -> /функция доверия/

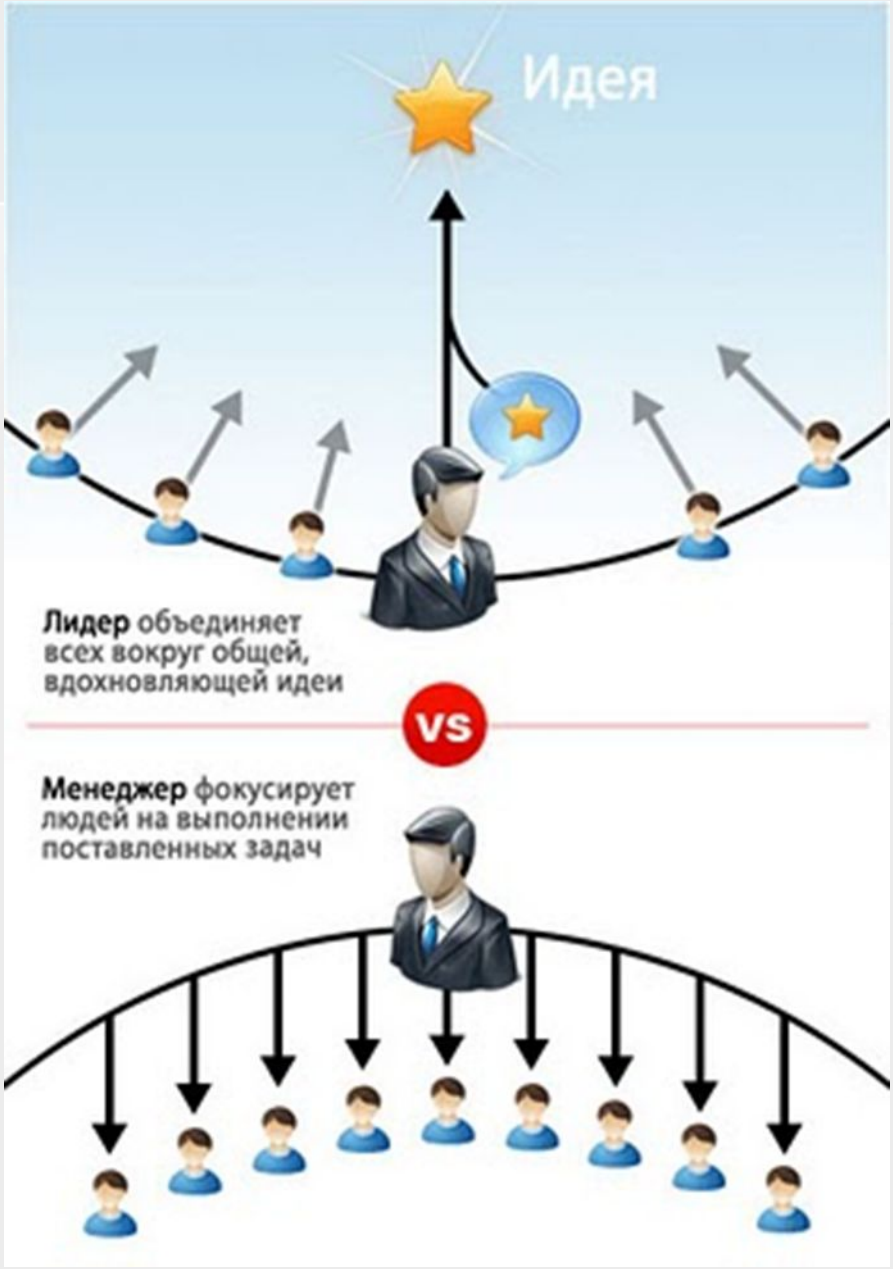
Элементы лидерства

Лидерство и менеджмент

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА	КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА
ДУША	РАЗУМ
Мечтательность	Рациональность
Неравнодушие	Склонность давать советы
Творчество	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Умение вдохновить людей	Трезвость мышления
Новаторство	Аналитический склад ума
Решительность	Применение структурного подхода
Воображение	Осторожность
Склонность к экспериментам	Властность
Инициатива в осуществлении перемен	Умение стабилизировать ситуацию
Личная власть	Должностная власть

Таким образом, отличие понятия лидера от менеджера достаточно велико. Лидерство не подменяет собой менеджера (руководство), а дополняет его.

Наибольший эффект управления достигается в ситуации, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках.



Таким образом, руководство, менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический. И в этом — основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего.

- ***Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими.***
- ***Во-вторых, менеджер совместно с лидером реализует процессы социального влияния в группе (коллективе).***
- ***В-третьих, этим феноменам присущ момент субординации отношений, проявляющий достаточно отчетливо в деятельности менеджера и менее отчетливо — лидера.***

Менеджмент невозможен без лидеров

В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации.

Управление и лидерство — не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы стать менеджером!

Делегирование полномочий

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчинённым.

Правила делегирования полномочий

- *понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчинённым;*
- *делегирование полномочий в первую очередь способным, инициативным работникам;*
- *объективная оценка возможного риска;*
- *выбирать помощников с учётом мнения группы;*
- *регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.*

Принципы делегирования

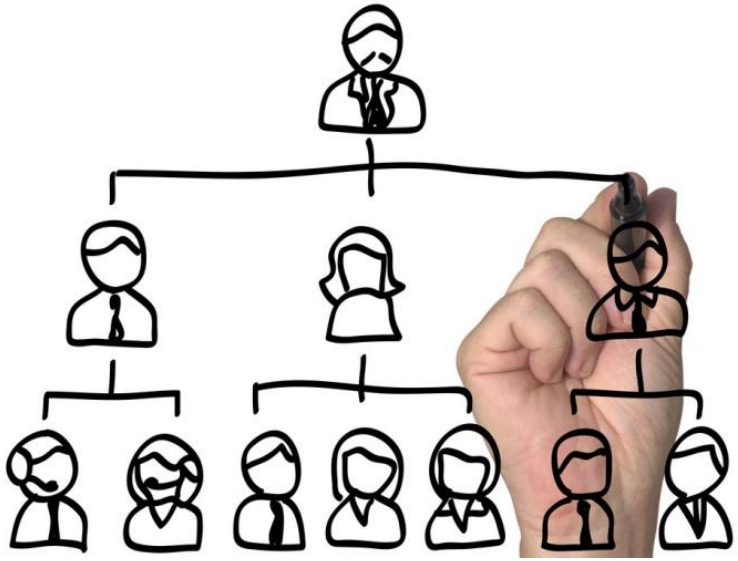
Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

Линейные полномочия

Штабные полномочия

Линейные полномочия

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным.



Штабные полномочия

Помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Не подлежат делегированию такие вопросы, как:

- *установление целей;*
- *принятие решений;*
- *выработка политики организации;*
- *руководство сотрудниками и их мотивация;*
- *задачи высокой степени риска;*
- *необычные и исключительные дела;*
- *задачи строго доверительного характера.*

Аргументы «против» и «за»

«против»	«за»
Сотрудники не будут работать с отдачей	Получив самостоятельность, сотрудники будут работать с полной отдачей
Сотрудники еще не готовы к такой работе	Сразу будет видно, кто хочет и может повышать своё мастерство, а кто- нет
Сотрудники не захотят брать на себя излишнюю ответственность	Расширяется круг обязанностей в проявлении их инициативы
Нужно время, чтобы приучить сотрудников к работе данным методом	Психологические барьеры преодолеваются в самом процессе делегирования

Между терминами «управление» и «делегирование» нужно поставить знак «равно»!

До тех пор, пока менеджер не поймет сущность делегирования полномочий, он будет оставаться обыкновенным исполнителем, который не будет знать, за какую работу браться.

Итог

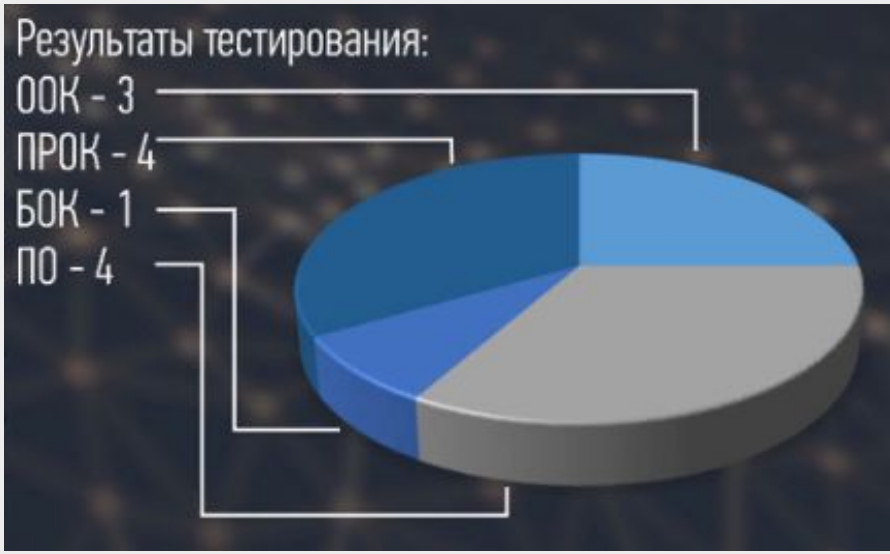
Не стоит рассматривать делегирование полномочий, как способ снять с себя ответственность или избавиться от «грязной» работы.
Делегирование полномочий означает адекватное распределение задач между членами коллектива с целью повышения эффективности труда в целом. Этот инструмент позволяет руководителю сосредоточиться на работе, которая является стратегически важной для бизнеса, при этом, не рассеивая внимание на второстепенные задачи.

ТЕСТ 1
Тест на определение типа корпоративной культуры в организации

- **Данные респондента:**
  Клабукова Елена Дмитриевна
  29 лет
  Начальник
  Организатор медиа-выставки, отдел развития
  Дата заполнения: 24 октября

- **Результаты тестирования**

Для проведения опроса(тестирования) был выбран один респондент.



Опрашиваемая по типу корпоративной культуры относится к **предпринимательской организационной культуре и партисипативной.**

Исходя из этого мы можем судить, что организационная культура респондента строится исходя их инициативы самих сотрудников, поэтому основной ресурс эффективности организации- настойчивые и агрессивные сотрудники, так же предполагается общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополняемость членов команды в анализе проблем и перспектив.

ТЕСТ 2
Тест на оценку лояльности сотрудника
(шкала Терстоуна)

- Результат опрашиваемого: 27 баллов.

Уровень лояльности сотрудника организации оценивается как средняя (от 18 до 54 баллов)

Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации.

Лояльное отношение можно трактовать как мотивацию человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

ТЕСТ 3
Анкета-опросник Джона Майера и Натали Ален "Шкала организационной лояльности"

Таблица. Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

Субшкалы	Среднее	Стандартное отклонение	Оценки опрашиваемого
аффективной (эмоциональной) лояльности	4,1	1,26	4,57
продолженной лояльности	3,9	1,16	5,14
нормативной лояльности	3,8	1,48	4,42

Аффективная приверженность - «Я люблю…»
Нормативная приверженность - «Я должен…»
Текущая приверженность - «Мне нужно…»

Результаты опрашиваемого демонстрируют показатели выше среднего, но продолженная лояльность наиболее выраженная

ТЕСТ 4
Оценка эффективности управления на предприятии
" Теория и практика управления персоналом" - Щёкин Г. В.

- Результат тестирования - 54 балла.

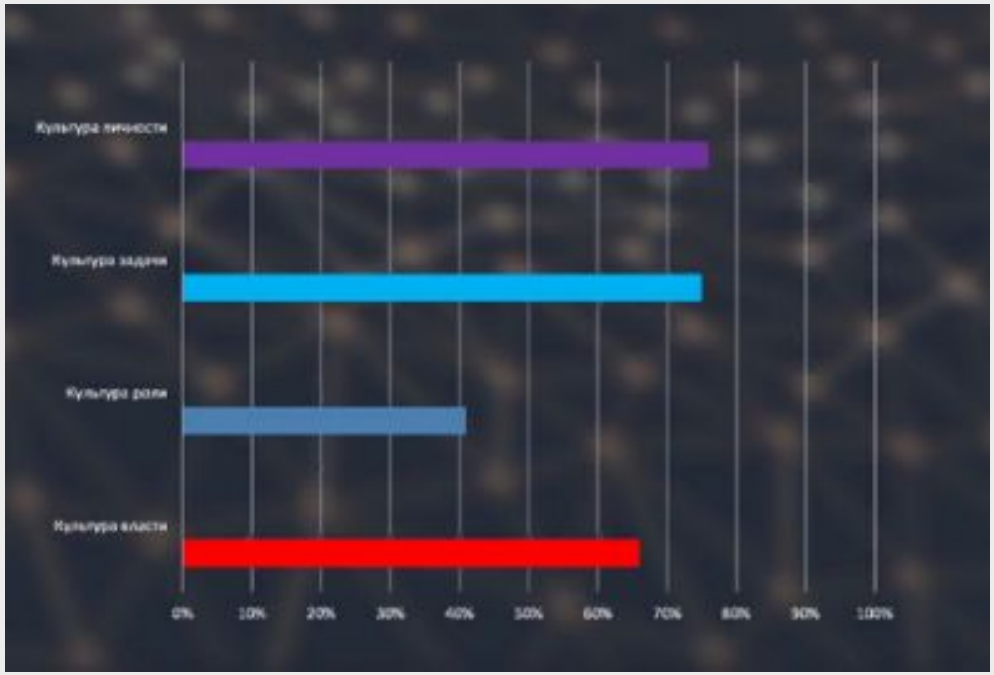
  Полученная сумма оказалась в пределах от 50 до 69 баллов. Имеющийся уровень организованности управления считается средним и чуть выше среднего.

ТЕСТ 5
Оценка уровня функционального построения организационной культуры

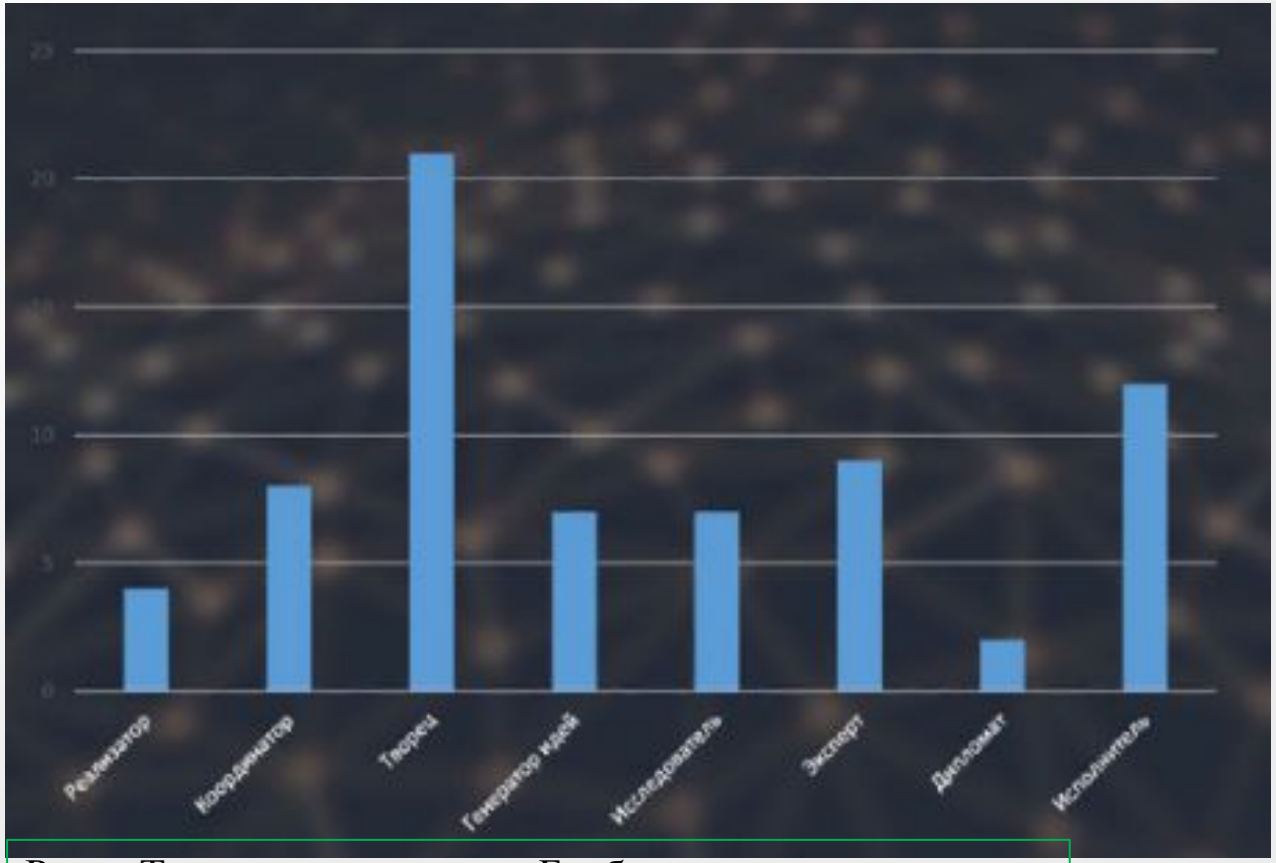
- Q факт = ΣY = 33.
  Тогда Кфп =33/50=0,66.
  То есть, в организации решаются только 66% задач организационной культуры.

ТЕСТ 6
Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хенди

Результат: культура личности (76%) и культура задачи (75%) преобладают в организации опрашиваемого, так же выше среднего развита культура власти (66%), в свою очередь культура роли развита лишь на 41%



ТЕСТ 7
Тест Белбина



Тест Белбина показал, что опрашиваемый наиболее подходит под категорию **творец.** Приведенная в тесте характеристика полностью соответствует респонденту.

Роль «Творца» в команде по Белбину:
-поиск
-динамичность
-преодоление давления
-напористость и смелость в преодолении трудностей

- возможные слабости:
- склонность к провокациям
- обижает чувства других людей

ТЕСТ 8.
Исследование с целью обобщения причин возникновения конфликтов в любом коллективе

Мною проведен опрос посредством анкетирования.

Анкета состоит из 12 вопросов, которые основываются на причинах конфликтов, а именно:

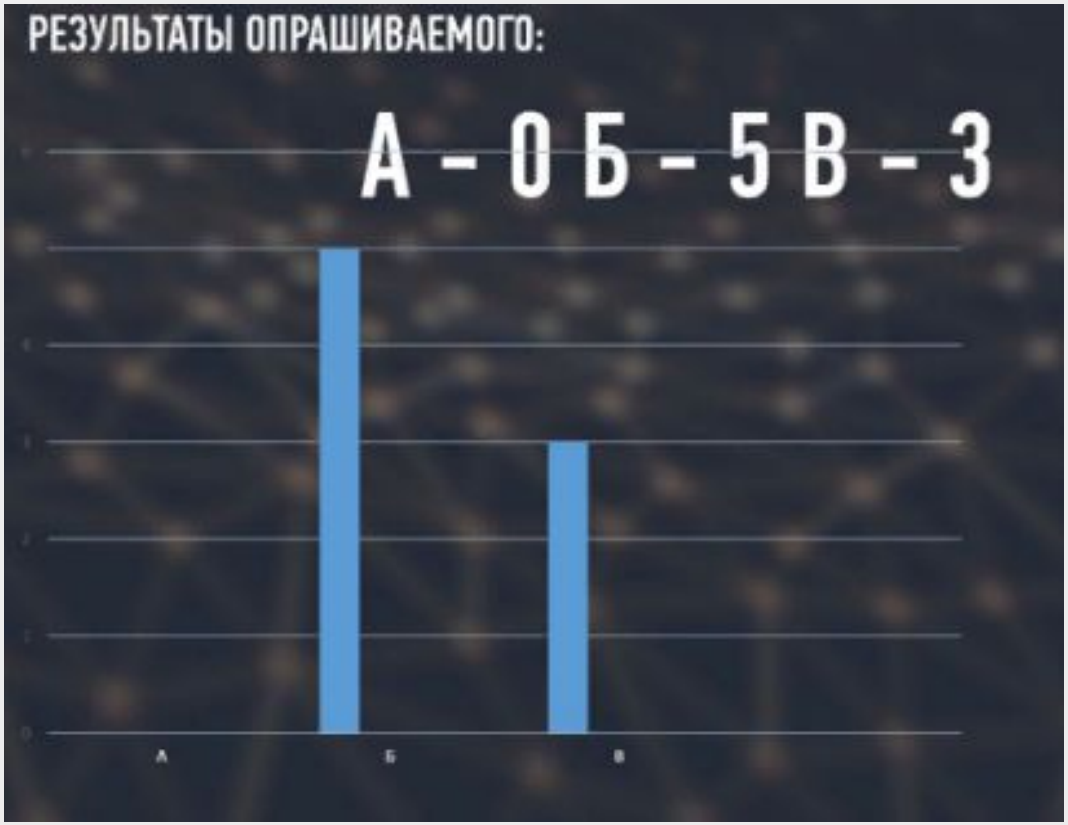
- различия в культуре, статусе, уровне власти
- неверная постановка задач в коллективе
- ограниченные ресурсы

Исходя из ответов нужно подсчитать кол-во баллов. Вопросы соответствуют критериям: А, Б, В.

ТЕСТ 8.
Исследование с целью обобщения причин возникновения конфликтов в любом коллективе

А: Различия в культуре, статусе, уровне власти (1, 4, 8, 11)
Б: Неверная постановка задач в коллективе (2, 5,9,12)
В: Ограниченные ресурсы (3, 6,7,10)

Результат :
А- 0
Б- 5
В-3



Спасибо!