

Всі люди прагнуть щастя і це без винятку. Які б найрізноманітніші засоби вони не застосовували, - всі вони спрямовані до цієї мети. Причина того, що одні йдуть на війну, а інші її уникають – це те ж саме бажання в одних і у інших, у поєднанні з іншими поглядами. Воля не робить ані найменшого кроку не в напрямку до цієї мети. Це мотив кожної дії кожної людини, навіть тих, хто втішається

Блез Паскаль

# ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ

К.е.н., доц. Чала Н.Д.  
24.02.2012

# ОСНОВНІ ПИТАННЯ

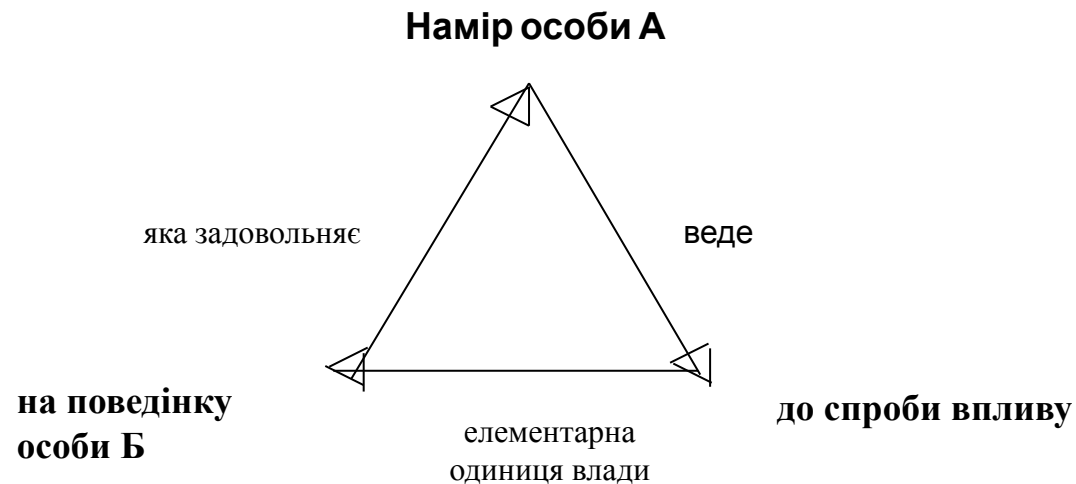
- ⦿ Поняття і сутність лідування.
- ⦿ Поведінкові теорії лідування.
- ⦿ Ситуаційні теорії лідування.

- "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність". Дж.Пітера Лоуренс
- Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідування.
- Для розуміння сутності лідування важливо спочатку розібрати такі категорії:
  - повноваження;
  - вплив;
  - влада.

- ◎ Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.
- ◎ Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.
- ◎ Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою.

# ЧИМ ВІДРІЗНЯЮТЬСЯ КАТЕГОРІЇ “ПОВНОВАЖЕННЯ” І “ВЛАДА”?

- Влада лише частково визначається повноваженнями, вона визначається не стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.



- ⦿ Повноваження надають керівникові владу над підлеглими:
  - ⦿ підвищення заробітної плати;
  - ⦿ просування по службі;
  - ⦿ робочі завдання тощо.
  
- ⦿ Підлеглі мають владу над керівником:
  - ⦿ отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
  - ⦿ встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів;
  - ⦿ здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

### Основні форми влади

Влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця

Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби

Експертна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає

Традиційна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх

### Основні форми впливу

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо

Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

# ПОВЕДІНКОВІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРУВАННЯ

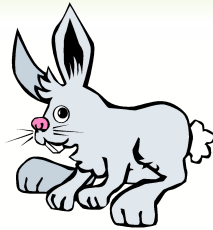


# CORPORATE LESSONS

- So, we will be going through change
- Here's three lessons from large corporations to help you survive change....

# CORPORATE LESSON 1

A crow was sitting on a tree, doing nothing all day.



A small rabbit saw the crow, and asked him, "*Can I also sit like you and do nothing all day long?*"

The crow answered: "*Sure, why not.*"



So, the rabbit sat on the ground below the crow, and rested.

All of a sudden, a fox appeared,



Jumped on the rabbit... and ate it.

# CORPORATE LESSON 1

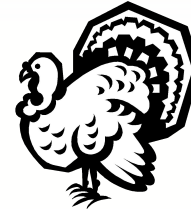
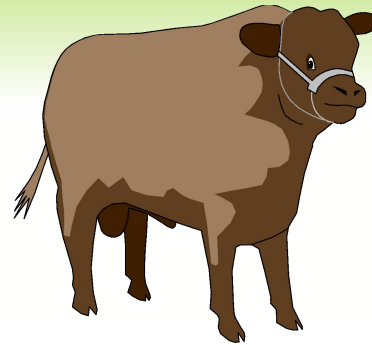
Moral of the story is....

To be sitting and doing nothing  
you must be sitting very, very high up.



# CORPORATE LESSON 2

A turkey was chatting with a bull.



*"I would love to be able to get to the top of that tree,"* sighed the turkey, *"but I haven't got the energy."*

*"Well, why don't you nibble on some of my droppings?"* replied the bull. They're packed with nutrients."

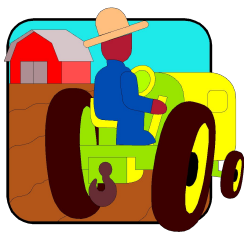
The turkey pecked at a lump of dung and found that it actually gave him enough strength to reach the first branch of the tree.

The next day, after eating more dung, he reached the second branch.

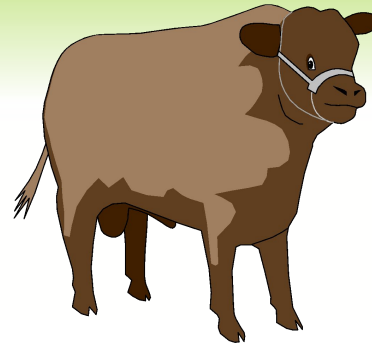
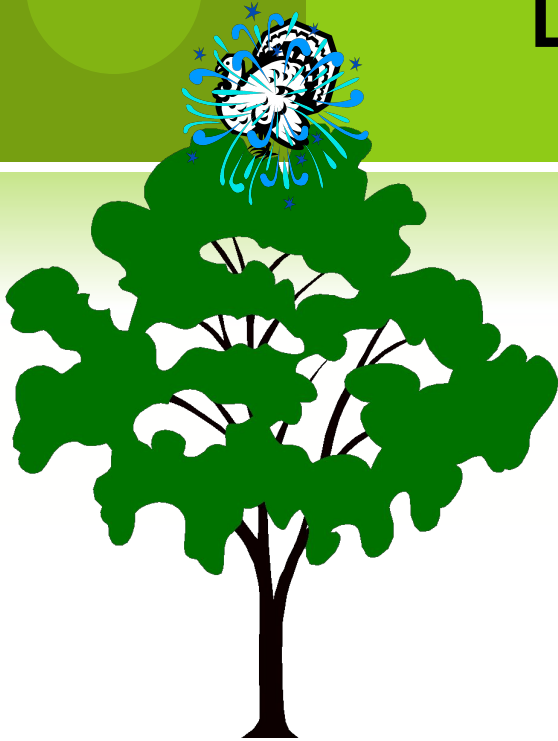
Finally after a fortnight, there he was proudly perched at the top of the tree

Soon he was spotted by a farmer

Who promptly shot the turkey out of the tree.



# CORPORATE LESSON 2



Moral of the story:

Bullshit might get you to the top,  
but it won't keep you there.

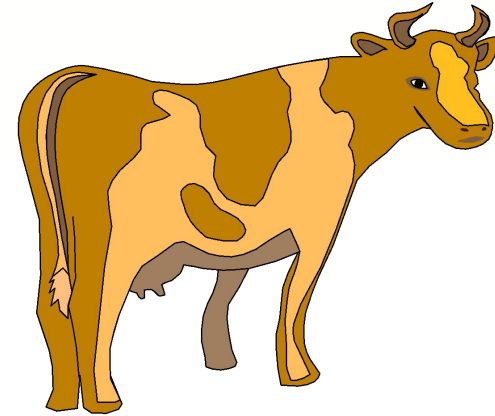
# CORPORATE LESSON 3

A little bird was flying south for the winter.



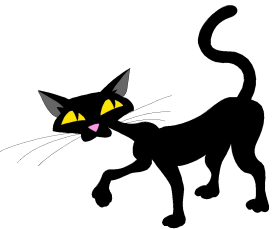
It was so cold, the bird froze and fell to the ground in a large field.

While it was lying there, a  
cow came by  
and dropped some dung  
on it.



As the frozen bird lay there in the pile of cow dung, it began to realise how warm it was. The dung was actually thawing him out! He lay there all warm and happy, and soon began to sing for joy. A passing cat heard the bird singing and came to investigate.

Following the sound, the cat discovered the bird under the pile of cow dung, and promptly dug him out and ate him!



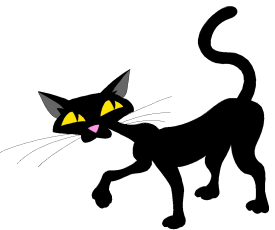
# CORPORATE LESSON 3



The morals of this story are:



- 1) Not everyone who drops shit on you is your enemy.
- 2) Not everyone who gets you out of shit is your friend.
- 3) And when you're in deep shit, keep your mouth shut



# ПІДХІД З ПОЗИЦІЙ ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА.

В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1. визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
2. визначення способів виховання таких особистих якостей.



# Кардинальні чесноти: поміркованість, розсудливість, мужність, справедливість



# Надприродні чесноти: віра, надія, любов





# Вчення Арістотеля про “золоту середину”

## Приклад 1. Чеснота лідера



# Вчення Арістотеля про “золоту середину”

Приклад 2. Чеснота лідера



# ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД

- ◎ Згідно поведінкового підходу до лідерування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.
- ◎ Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації.
- ◎ При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються. Яких саме факторів:
  - особистих якостей керівника;
  - особистих якостей підлеглих;
  - завдань та дій, які вони виконують тощо.

# АВТОКРАТИЧНО- ДЕМОКРАТИЧНИЙ КОНТИНУУМ СТИЛІВ КЕРУВАННЯ

- В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію X та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.
  - Згідно “теорії X” робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.
- “Теорія X” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав’язати свою волю виконавцям і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих безостережно коритися наказам та інструкціям. Автократ звичайно:
  - щонайбільше централізує повноваження;
  - щонайбільше структуризує роботу підлеглих;
  - різко обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;
  - вимагає дотримання чисельних правил поведінки;
  - звертається до потреб більш низького рівня у підлеглих (за пірамідою Маслоу).

- ◎ За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування. Для демократичного стилю керування характерними є:
  - ◎ високий ступінь децентралізації повноважень;
  - ◎ активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
  - ◎ добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
  - ◎ апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

# ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ КЕРУВАННЯ

- Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.
- Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К.Левін дозволили йому зробити такі висновки:
  - 1) автократичне керування порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило:
    - до низької мотивації;
    - до меншої оригінальності;
    - до більшої агресивності до членів групи;
    - до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;
  - 2) ліберальне керування призводило:
    - до зменшення обсягів роботи;
    - до зниження її якості;
    - до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.



# КОНТИНУУМ СТИЛІВ КЕРУВАННЯ Р. ЛАЙКЕРТА

За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу) піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

# БАЗОВІ СИСТЕМИ СТИЛІВ КЕРУВАННЯ Р. ЛАЙКЕРТА

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<i>“Експлуатаційно-авторитарна”</i>	<i>“Доброзичливо-авторитарна”</i>	<i>“Консультативно-демократична”</i>	<i>“Партисипативно-демократична”</i>
⇩	⇩	⇩	⇩
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп
К.Е.Н.	доц. ЧАЛА Н.Д.		*

- ⊙ Головний недолік усіх поведінкових теорій лідування – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідування показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

# СИТУАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРУВАННЯ

# СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРУВАННЯ Ф.ФІДЛЕРА.

- Метою сучасних ситуаційних теорій лідерування є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

В моделі Ф.Фідлера виділені три фактори:

- 1) *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- 2) *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- 3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

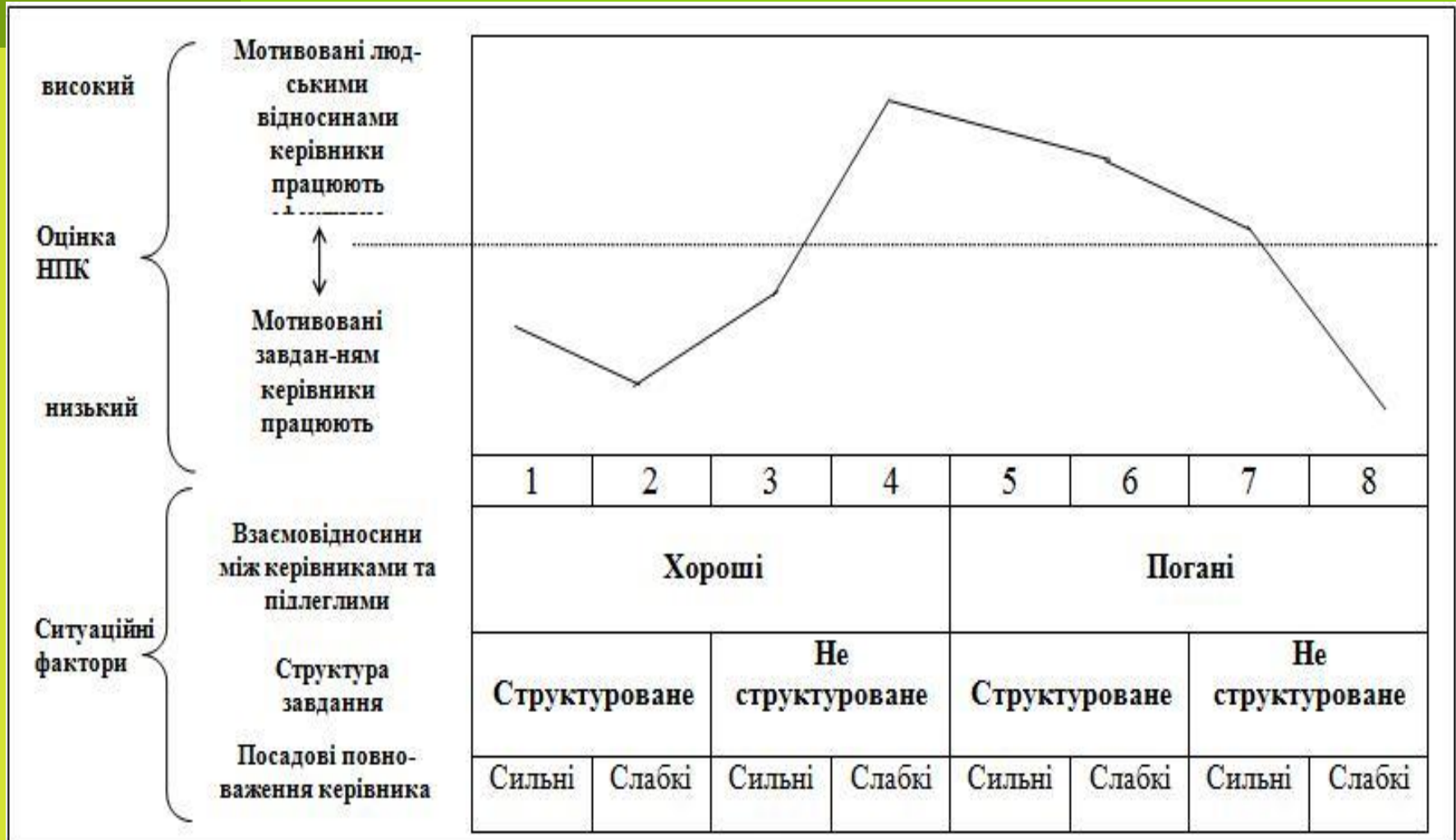
- ◉ При цьому Ф.Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування даного менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.
- ◉ Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф.Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося би працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:
  - керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
  - керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф.Фідлера передбачається, що:

- ⦿ відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- ⦿ завдання може бути структурованим і не структурованим;
- ⦿ посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням (відношенням) до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів

# СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРУВАННЯ Ф.ФІДЛERA



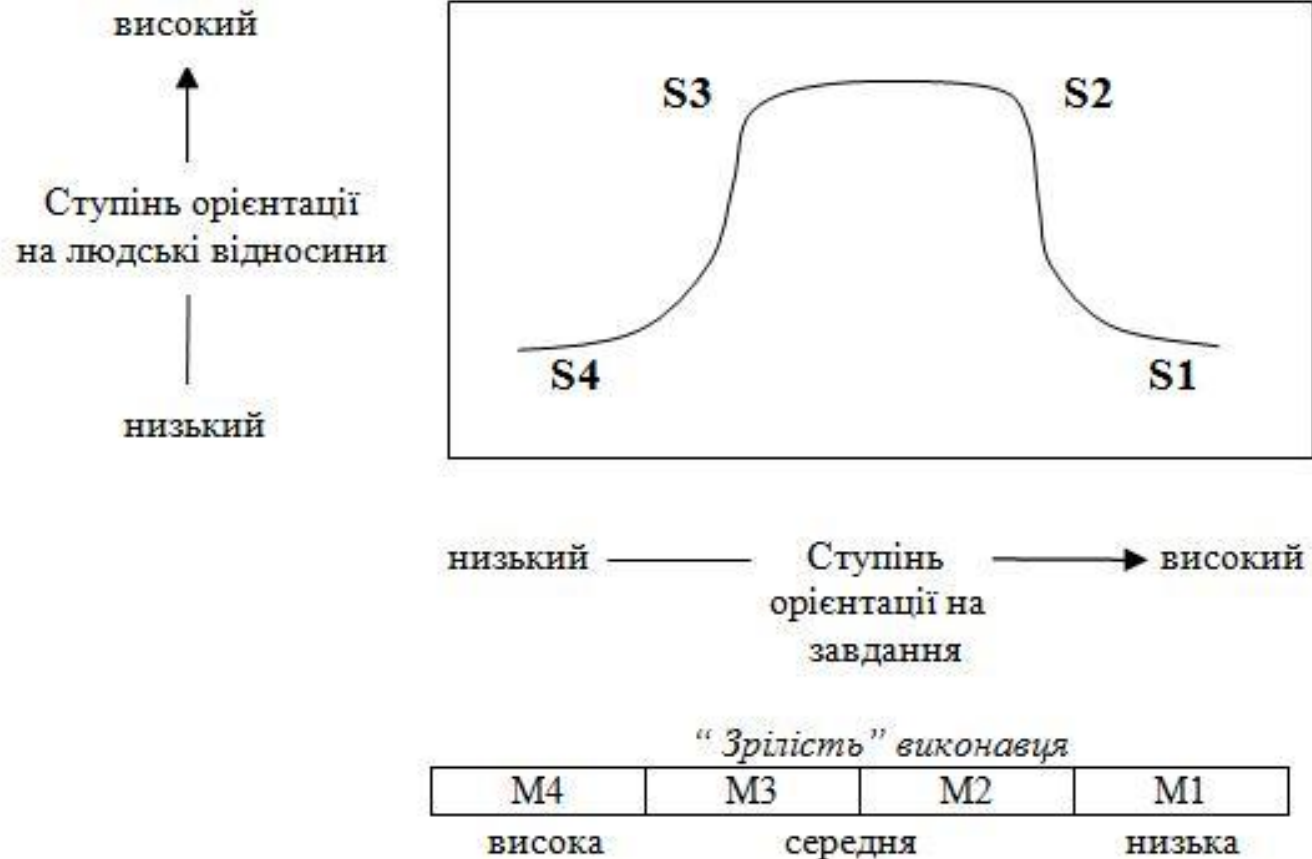


# ТЕОРІЯ “ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ”

## П. ХЕРСІ І К. БЛАНШАРА.

- ⊙ В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стиля керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:
  - ⊙ здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
  - ⊙ бажання досягти поставленої перед ним мети;
  - ⊙ освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.
- ⊙ При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

# СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРУВАННЯ П.ХЕРСІ ТА К. БЛАНШАРА



У моделі виділені 4 стилі керування залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

*S1 – “давати вказівки”*. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль до підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (*M1*). У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

- *S2 – “продавати”*. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (*M2*). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

- *S3 – стиль, який ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень*. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – *M3*). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

- *S4 - делегування*. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглі діяти самостійно.