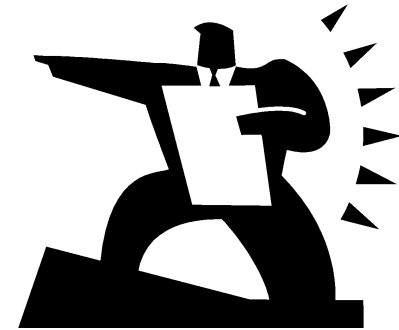


# Филиал СПбГЭУ в г. Череповце

## Теория менеджмента

С.В Бойко



## ТЕМА 4.2. РУКОВОДСТВО И ЕГО СОДЕРЖАНИЕ

Лекция

Череповец, 2008

# Содержание лекции

Понятие руководства и его содержание. Власть, влияние, лидерство. Влияние и власть. Баланс власти. Формы власти и влияния. Убеждение и участие. Содержание и формы коллегиальности в менеджменте.

Стили руководства. Понятие и виды стилей руководства. Субъективные и объективные факторы, определяющие применение соответствующего стиля руководства.

Авторитет руководителя

## Вопросы лекции

1. Власть, влияние, лидерство
2. Характеры людей и стили руководства

## Структура лекции

### 1. Власть, влияние, лидерство

1.1. Руководство в организации

1.2. Влияние и власть

1.3. Баланс власти

1.4. Формы власти и влияния



### 2. Характеры людей и стили руководства

2.1. Типы характеров людей и особенности их поведения

2.2. Современные подходы к руководству людьми

2.3. Стили руководства

2.4. Коллегиальность управления

2.5. Авторитет руководителя



## Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.

Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

## Введение

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако, для того чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления.

По аналогии с процессами общения и принятия решений руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства.

Эффективным руководство становится тогда, когда руководитель выбирает адекватные стили управления.

### *Учебные задачи лекции:*

- *1. Определить понятия руководства в организации.*
- *2. Провести анализ динамики власти, влияния, лидерства.*
- *3. Исследовать содержание коллегиальности в менеджменте.*
- *4. Показать важность знания психологии людей в работе менеджера.*
- *5. Рассмотреть типы характеров людей и особенности их поведения*
- *6. Изучить и сравнить стили руководства.*

# 1. Власть, влияние, лидерство

## 1.1. Руководство в организации

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

В соответствии с современными представлениями работа руководителя включает в себя следующие функции:

- 1) **Стратегическую** – постановка целей, разработка стратегии и планирование.
- 2) **Экспертно-инновационную** – изучение последних достижений НТР, организация работы над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг, консультация подчиненных.
- 3) **Административную**, объединяющую целый ряд подфункций:
  - - **контрольную** – оценка результатов деятельности, проведение необходимой корректировки;
  - - **организационную** – распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и пр.;
  - - **координационную** – организация взаимодействия работников;
  - - **кадровую** – подбор, ориентация, обучение, развитие персонала;
  - - **стимулирующую** – воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание;
- 4) **Коммуникационную** – проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т.п.
- 5) **Социальную** – создание благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и пр.

## 1.2. Влияние и власть

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

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**. **Власть - это возможность влиять на поведение других.**

- Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Но сила вовсе не обязательный компонент власти.

**Необходимость власти в управлении заключается в том, что в дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.**

- В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег.
- Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, – поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов.

**Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.**

**Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.**

### 1.3. Баланс власти

Власть человека определяется зависимостью от него другого человека.

- Это можно выразить следующей формулой:  $\text{уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б} = \text{степени зависимости лица Б от лица А}$ .

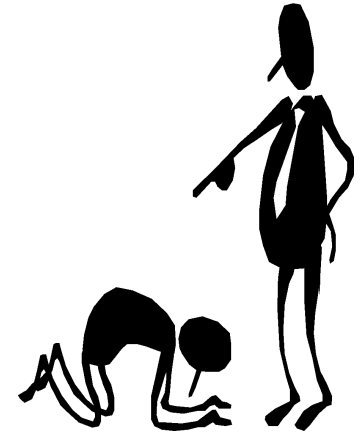
**Власть подчиненных.** Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как:

- необходимая для принятия решений информация,
- неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя,
- влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег,
- способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому **эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности.**

Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги.

Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его власть над этим другим руководителем.





## 1.4. Формы власти и влияния

Согласно классификации Френча и Рэйвена, имеется пять основных форм власти:

### 1. Власть, основанная на принуждении

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

### 2. Власть, основанная на вознаграждении

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

### 3. Экспертная власть

Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

### 4. Эталонная власть (власть примера)

Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

### 5. Законная власть

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им. Он исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью.

## Методы влияния

Методы	Плюсы	Минусы
1. Использование власти, основанной на принуждении	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
2. Использование власти, основанной на вознаграждении	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет зависимого человека на приобретении власти над влияющим
3. Использование экспертной власти	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует
4. Использование эталонной власти	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам
5. Использование законной власти	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует
6. Использование убеждения	Не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени
7. Сочетание различных методов	Может быть более действенным и менее рискованным	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
8. Манипулирование окружением человека	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Сложен; рискованный, если часто используется
9. Изменение внутренней и внешней среды организации	Имеет непрекращающееся влияние	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

## 2. Характеры людей и стили руководства

### 2.1. Типы характеров людей и особенности их поведения

Типы характера по Э. Фромму

#### Социофилический характер.

1

Люди этого типа характеризуются конформизмом, коммуникабельностью, безмерной любовью к людям и обществу, готовностью прийти на помощь. Они прекрасно адаптируются в роли психологов, педагогов, социальных и культурных работников. Они слабые торговцы и бизнесмены. Единственным недостатком людей данного типа является неумение отказывать. Они, оказывая помощь всем и каждому быстро истощают свои эмоциональные, интеллектуальные и материальные ресурсы.

#### Эксплуататорский характер.

2

Люди этого типа тоже коммуникабельны. Они умеют заставлять всех людей работать на себя. Им ничего не стоит попросить о помощи, когда она действительно необходима, а потом они очень быстро забывают о том, что человек им помог. Это прекрасные руководители фирм, директора различных уровней и структур. Их авторитаризм – это способ жизни и выживания со всеми свойственными ему позитивными и негативными чертами.

#### Рыночный характер.

3

Много общего с эксплуататорским типом. Они способны оказать человеку помощь, но только за вознаграждение. Они рационалисты до мозга костей. Прекрасные бизнес-мены, торговцы, продавцы и бухгалтера. Они всегда расплачиваются со всеми и никогда не дают в долг.

#### Накопительский тип.

4

Они организуют свою жизнь основательно – во всем видна структура и анализ. У них дома настоящий склад из нужных и ненужных вещей. Они прекрасно адаптируются в роли кладовщиков, библиотекарей, завхозов. Они могут работать и в сфере торговли, хотя они плохие торговцы, но прекрасные дизайнеры по оформлению витрин.

#### Воспринимающий тип.

5

Это – эмпатийные люди. Это люди с богатым эмоциональным миром, прекрасные и благодарные слушатели. Они интуитивно понимают душу ребенка и взрослого. Прекрасно адаптируются в роли социальных работников. Они прекрасные медсестры, учителя и воспитатели детских садов.

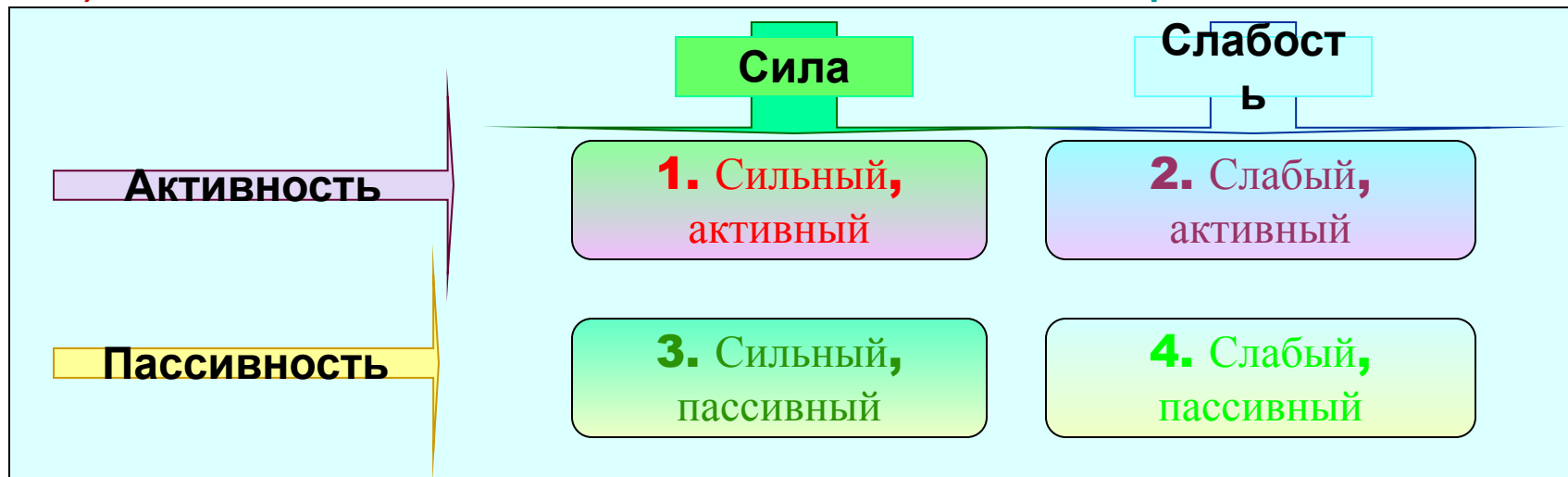
#### Некрофилический тип.

6

Это – деструктивисты в высшей степени. У них в жизни все трагично и все несет оттенок трагедии. Это – пессимисты и унылые скептики. Прекрасно адаптируются в роли актеров-трагиков, философов, скульпторов, компьютерщиков и программистов. Все живое, насыщенное эмоциями, радостью и энергией им чуждо и неприятно.

## Типы характера по В.В. Карпову

- Она основывается на выделении в характере двух признаков:
- 1) сила-слабость внутренних убеждений личности;
- 2) активность-пассивность взаимодействия с внешним миром.



- **I тип – диктатор, тиран** (возможно, домашний), лидер или активист какой-либо партии или общественного движения, убежденный в своей правоте и навязывающий свое мнение другим.
- **II тип** – это тип, также уверенный в своих идеалах, но скорее не навязывающий, а хранящий их, или навязывающий неявно; **тип монаха-отшельника или «серого кардинала».**
- **III тип** – тип лидера, для которого принципиально неважно, куда вести, лишь бы всегда быть «на коне». В политике это руководитель, «прозревающий» при каждой смене власти и остающийся в своем кресле, а в дружеской компании – просто «душа общества»; типичный характер артиста.
- **IV тип** – тип исполнителя, убеждения которого соответствуют «общепринятым», либо зависят от мнения авторитетов; наиболее гибкий и неконфликтный тип.

## Использование типов характера по В.В. Карпову

**В сфере профессиональной карьеры наибольшие шансы стать руководителем имеет I тип**, как обладающий способностью к стратегическому командованию. Но не существует предприятий, состоящих из одних руководителей. **Требуются и исполнители, и притом в гораздо большем количестве, чем командиры; и в этом смысле у IV типа гораздо больше шансов иметь удовлетворяющую его работу.** К сожалению, многие руководители фирм, подбирая персонал, отдают предпочтение «энергичным и целеустремленным», что не всегда оправдано с точки зрения наибольшей эффективности работы предприятия.

**В качестве разного рода продавцов и агентов большие шансы на успех имеет III тип**, который так же успешно может исполнять функции руководителя нижнего звена, как способный к тактическому командованию.

**Тип II может достичь успеха на должностях, требующих способности к стратегическому планированию и ограниченному руководству (заместители руководителей высшего и среднего звена и руководители среднего звена).**

Нужно отметить, что далеко не всегда можно однозначно определить тип характера, что связано отчасти с наложением характера на определен-ный тип темперамента, свойственный данному человеку и, в большей степени, в связи с возможным постепенным изменением характера от одного типа к другому.

## 2.2. Современные подходы к руководству людьми

### Принципы гуманитарного руководства

- ▶ предварительная ориентация системы организационных ценностей на персонал;
- ▶ обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой им общей и специальной информацией;
- ▶ предоставление работникам самостоятельности, возможности хотя бы частично контролировать условия своей деятельности, проявлять инициативу;
- ▶ создание творческой атмосферы, активизирующей сильные качества исполнителей;
- ▶ оптимизация заданий с точки зрения их соответствия возможностям подчиненных, реальность заданий, гарантия помощи при трудностях;
- ▶ принятие людей, какими они есть, доброжелательное, справедливое, отношение к ним, терпимость к инакомыслию, к ошибкам, готовность идти на компромиссы, уступки: отказ от демонстрации власти, превосходства,
- ▶ наказания подчиненных;
- ▶ одинаково справедливое отношение ко всем сотрудникам, особенно в разнородном коллективе, снисходительность к излишним проявлениям эмоций;
- ▶ уважительное отношение к подчиненным и одновременно требовательность

к ним.

08/12/2023

14

## Обусловленность успешного руководства:

▶ особенности содержания и организации труда персонала;

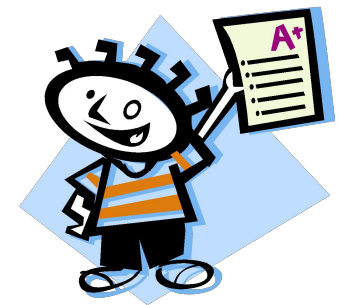
▶ желание человека достичь определенного уровня благосостояния (максимум дохода при минимуме усилий; максимум дохода при максимуме усилий; минимум дохода при минимуме усилий);

▶ реакция людей на применение различных видов стимулирования;

▶ стремление личности изменить свое положение в организации, приспособиться к новым условиям;

▶ соблюдение дисциплины в организации;

▶ личные особенности членов коллектива и т.п.



Поэтому гуманистический подход предполагает, что руководитель должен регулярно встречаться и беседовать с сотрудниками, знать их потребности, цели, условия жизни. Это, с одной стороны, порождает взаимное доверие, а, с другой стороны, позволяет использовать возможности подчиненных.

## 2.3. Стили руководства («одномерные»)

**1) Авторитарный стиль** (считается универсальным) используется в основном при руководстве лицами невысокой квалификации, выполняющими простые рутинные виды работы, в случаях, когда исполнители обязаны безоговорочно подчиняться (военизированные организации, действия в чрезвычайных условиях), или доверяют руководителю. Это не создает заинтересованности исполнителей в результатах работы, формирует неблагоприятный морально-психологический климат, порождает внутренние конфликты.

**2) Демократический стиль** предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, избегает навязывать им свою волю консультируется с ними, широко делегирует полномочия и ответственность, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием работников в управлении.

«Одномерные»

**3) Либеральный стиль** предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты, помощника в сложных ситуациях, а группа имеет полную свободу принимать решения.



## 2.3. Стили руководства («многомерные»)

А. Концепция Ф. Фидлера. Поскольку руководитель изменить себя, как правило, не способен, его нужно помещать в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить, используя следующие стили:

- 1) инструментальный;
- 2) ориентированный на человеческие отношения

Б. Концепция Т. Митчелла и Р. Хауса исходит из того, что исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, при этом

используются стили:

1) Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллек-

тиву – это **«стиль поддержки»**, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения.

2) Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности – это

**«инструменталь-**

**ный стиль»**. Он также рекомендуется в неоднозначных ситуациях, поскольку

руководитель

лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим

ориентиром. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно, когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3) Если подчиненные стремятся к высоким результатам и в себе уверены, применяется **«стиль, ориентированный на достижение»**. Руководитель ставит перед подчиненными

поисильные задачи, обеспечивает необходимые условия и ожидает от них

самостоятельных

## 2.3. Стили руководства («многомерные»)

В. Концепция П. Херсли и К. Бланшара говорит о следующих стилях руководства;

- 1) **Выдача указаний** неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам.
- 2) **Выдача указаний и одновременно поддержка попыток самостоятельной творческой деятельности сотрудников**, обладающих средним уровнем зрелости,
- 3) **Вовлечение в принятие решений сотрудников**, которые могут, но не хотят отвечать за них.
- 4) **Создание условий для коллективного творчества** и делегирование полномочий подчиненным, обладающим высокой степенью зрелости, когда они хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя.

Г. Концепция В. Врума и Ф. Иеттона говорит о зависимости стилей руководства от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы.

- 1) Руководитель **сам принимает решения** на основе имеющейся информации.
- 2) Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, **выслушивает их мнения и принимает решение.**
- 3) Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и **с учетом этих мнений принимает собственное решение.**
- 4) Руководитель **совместно с подчиненными обсуждает проблему** и в результате вырабатывается общее мнение.
- 5) Руководитель **постоянно работает совместно с группой**, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

## Факторы, влияющие на выбор стиля руководства



## 2.4. Эффективность стилей руководства

### Курт Левин о стилях управления

- Самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено **Куртом Левином** и его коллегами.
- В своих исследованиях Левин обнаружил, что **авторитарное руководство** добивалось выполнения большего объема работы, чем **демократичное**.
- Однако **авторитарному руководству** сопутствовали низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение.
- Согласно его исследованиям, **либеральное руководство** по сравнению **демократичным**, уменьшает объем работы, снижает ее качество, появляется больше игры. В опросах менеджеров выражается предпочтение демократичному руководителю.
- Более поздние исследования **не полностью подтвердили выводы** о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков другими учеными стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Характеристика стилей управления К. Левином

<i>Стиль управления</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Либеральный</i>
<b>Природа стиля</b>	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали</p>
<b>Сильные стороны</b>	<p>Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата</p>	<p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении</p>	<p>Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера</p>
<b>Слабые стороны</b>	<p>Сдерживается индивидуальная инициатива</p>	<p>Требует много времени на принятие решений</p>	<p>Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера</p>

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Управленческая решетка Блейка-Моутон

ЗАБОТА О ЛЮДЯХ	Высокая степень	9	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9	
	1.9. Социальное руководство: особое внимание к нуждам людей, размеренный темп работы	8	1.8									9.8
		7	1.7									9.7
		6	1.6									9.6
	5.5. Производственно-командное управление: успех обеспечивается балансом заботы о людях и производстве	5	1.5				5.5					9.5
		4	1.4									9.4
		3	1.3									9.3
	Низкая степень	1.1. Примитивное руководство: минимум усилий для налаживания производства и заботы о людях	2	1.2								9.2
			1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		

Низкая  
степень

**ЗАБОТА О ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА**

Высокая  
степень

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Управленческая решетка Блейка-Моутон

Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы (стилей руководства).

- 1.1. **Страх перед бедностью (примитивное руководство).** Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла».
- 1.9. **Дом отдыха (социальное руководство).** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

## Управленческая решетка Блейка-Моутон

- 9.1. Авторитет – подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.
- 5.5. Организация (производственно-социальное управление).** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего.
- 9.9. Команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.



## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Управленческая решетка Блейка-Моутон

- Таким образом, используя 9-бальную шкалу выявляются 5 основных лидерских стилей:
- **Точка (1.1)** Объединенное управление: приложение минимальных усилий в попытке сохранить занимаемую позицию.
- **Точка (1.9)** Власть принуждения: производительность от организации самой работы, человеческому фактору минимальное внимание.
- **Точка (9.1)** Управление «дом отдыха»: внимательное отношение к потребностям создание дружеской атмосферы
- **Точка (5.5)** Организационное управление: баланс усилий по необходимости завершения работы и поддержания морального климата на удовлетворительном уровне.
- **Точка (9.9)** Управление в стиле команды: эффективность исходит из обязательств людей и их взаимодействия.

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение) Управленческая решетка Блейка-Муртона

*Поведение менеджеров характеризуется следующими показателями:*

- 1 - Кредо,
- 2 - Разрешение конфликтов
- 3 - Инициативность.
- 4 - Информированность
- 5 - Защита своего мнения
- 6 - Принятие решений.



*Применительно к указанным стилям руководства можно дать следующие характеристики поведения менеджеров:*

- (1.1)** 1. Не слышать, не видеть, не говорить о недостатках, тогда я защищен. 2. Избегание 3. Апатичен 4. Чем меньше знаешь, тем лучше. 5. Мнение отсутствует или выражено в неуверенной форме. 6. Уход от ответственности
- (1.9)** 1. Люди не товар, цену которого можно измерить с помощью некоторой шкалы. 2. Приспособление 3. всегда готов помочь другим, но сам избегает инициативы. 4. Ожидание информации самотеком. 5. Робко, расплывчато 6. Старается выполнить как требует вышестоящий руководитель.
- (9.1)** 1. Когда достаточно полномочий, можно навязать власть другим 2. Стиль соревнования 3. Односторонняя реализация инициативы. 4. Сам собирает данные. 5. Прямолинейность суждений и их демонстрация. 6. Единоначалие.
- (5.5)** 1. Если я буду выглядеть и мыслить как другие, авторитет мне обеспечен. 2. Приспособление от избегания до компромисса 3. Главное сохранить существующий порядок вещей. 4. Неформальные источники информации 5. Тактика отступления или ложь во имя спасения. 6. Использует результаты опроса, групповое мышление.
- (9.9)** 1. Личный вклад во благо фирмы, успех фирмы – мой успех. 2. Сотрудничество. 3. Проявление энергичности, творчество, побуждение подчиненных принимать участие в делах организации 4. В курсе всех событий, основательность и глубина осведомленности. 5. Активная защита своего мнения. 6. Направлено на достижения взаимопонимания и согласия между всеми кто принимает и кого касается это решение.

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Трехосевая таблица У. Реддина

- Альтернативным подходом к решению задачи эффективного управления является **трехосевая таблица Реддина**, которая расширяет сетку Блэйка-Моутона за счет добавления третьего фактора – эффективности.
- Реддин определяет восемь стилей менеджмента исходя из комбинации трех факторов:



## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение)

### Трехосевая таблица У. Реддина

Краткое описание восьми стилей менеджмента:

1. **Миссионер** – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, не определяющей такого поведения, что делает его менее эффективным. Это человек, главным образом заинтересованный в гармонии.
2. **Автократ** – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, не определяющей такого поведения, поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.
3. **Соглашатель** – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, не требующей этого. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.
4. **Дезертир** – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, не определяющей такого поведения, что делает его менее эффективным, это пассивный человек.
5. **Прогрессист** – менеджер, применяющий высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая определяет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.
6. **Доброжелательный автократ** – менеджер, применяющий высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая определяет такое поведение, следовательно, он более эффективен. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызывая обиды или негодования.
7. **Администратор** – менеджер, который ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.
8. **Бюрократ** – менеджер, применяющий низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая определяет такое поведение, которое делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добросовестные люди.

## 2.4. Эффективность стилей руководства (продолжение) Теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора

### Согласно теории «X»:

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

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа.

### Согласно теории «Y»:

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

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

## 2.5. Коллегиальность управления

- Коллегиальное управление предполагает, что руководитель передает дело выработки и принятия решения группе подчиненных во главе с наиболее опытным из них.
- Сам он создает необходимые для работы условия, ставит задачи, формулирует требования, разрешает возникающие конфликты, консультирует.

### **Превосходство коллективных решений обусловлено:**

- наличием у группы большей информации;
- объединением интеллектуальных возможностей;
- возможностью принять взвешенное решение;
- возникновением духа соревнования, повышающего активность каждого в деле выдвижения новых идей;
- возможностью быстрого обнаружения и исправления ошибок.



### **Коллегиальное управление эффективно:**

- 1) При необходимости найти решение сложной задачи на основе объединения знаний и опыта специалистов разного профиля.
- 2) Если требуется обеспечить участие в решении проблемы всех заинтересованных лиц, прежде всего, будущих исполнителей, что стимулирует их заинтересованность в дальнейшей работе.
- 3) Когда нужно объединить усилия тех работников, для кого проблемы не являются «своими», и они не желают целиком брать на себя ответственность за них, но готовы разделить ее с другими.
- 4) В случае необходимости улучшить внутренние отношения и обмен информацией в организации, обеспечить решению широкую поддержку.

## 2.5. Коллегиальность управления (продолжение)

*Коллегиальное управление себя не оправдывает, если:*

- Проблема, которую необходимо решать, является частью должностных обязанностей конкретных лиц;
- Решение уже принято руководителем, и он считает его единственно верным;
- Имеется очевидное решение, и нет смысла искать лучшее;
- Способности членов группы существенно различаются, они недостаточно понимают свои задачи, не могут наладить эффективное сотрудничество.
- Существует опасность утечки коммерческой или сугубо личной информации;
- Отсутствует время на обсуждение;
- Требуется строгая логичность мышления.

*Коллегиальное управление включает в себе ряд опасностей:*

- 1) *Повышенный риск принимаемых решений, обусловленный разделением ответственности между участниками.*
- 2) *Игнорирование информации, несовпадающей с общими установками.*
- 3) *Консерватизм отдельных участников (особенно, если они численно преобладают).*
- 4) *Ограничение числа обсуждаемых альтернатив из-за нежелания лишней раз утруждать себя поиском решений, учитывать практические трудности.*
- 5) *Подверженность групповому давлению.*

*Эти опасности можно в значительной мере преодолеть за счет правильного подбора членов группы, с точки зрения их количества, социального статуса, профессионального и образовательного уровня, взаимопонимания, психологической совместимости.*

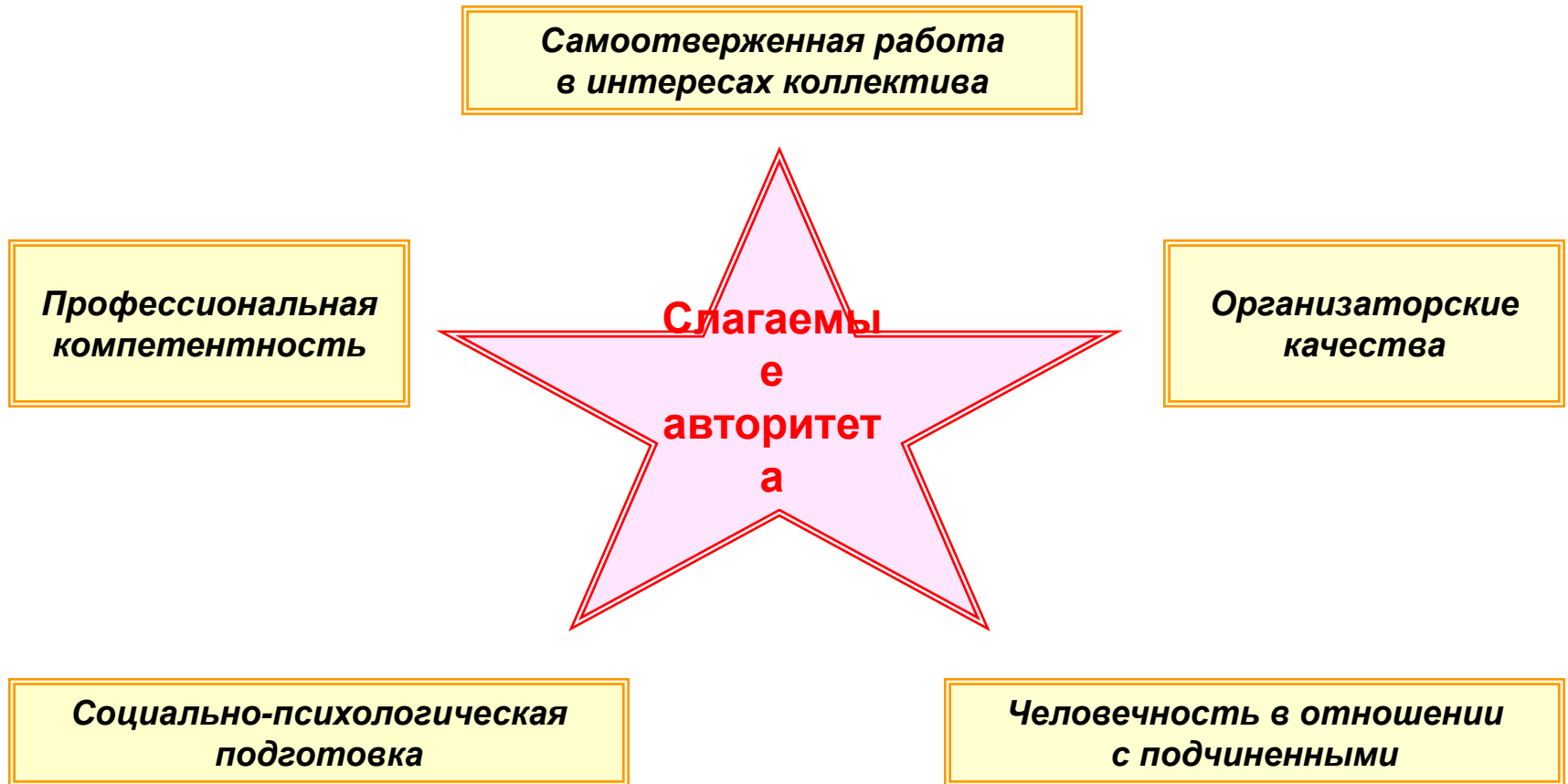
## 2.4. Коллегиальность управления (продолжение)





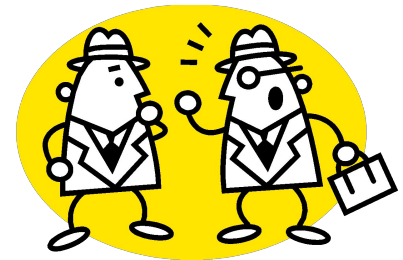
## 2.6. Авторитет руководителя

Авторитет руководителя – это соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности, его общественное признание



## Ошибочные методы завоевания авторитета руководителем

- **«Авторитет подавления»**, основанный на страхе,



- **«Авторитет любви»**, построенном на заискивании,



- **«Авторитет расстояния»** – чванство, педантизм, когда отстраненностью от подчиненных и чрезмерной требовательностью к ним руководитель пытается придать себе важность и недостижимость.



- Одно из основных коммуникационных умений руководителя – умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

## Основные правила конструктивной критики

1. Начинайте с похвалы.
2. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны.
3. Готовясь критиковать другого, вспомните и скажите о своих недостатках.
4. Пользуйтесь критикой – «рикошетом».
5. Критикуйте не личность, а проступок.
6. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.
7. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.
8. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.
9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.
10. Не накапливайте свои обиды или промахи оппонента, чтобы затем «выплеснуть» все разом.
11. Постарайтесь изъять или минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивные предложения.
12. Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения, он вас не слышит.
13. Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным.
14. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией.
15. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия вашего оппонента.
16. Старайтесь предотвратить критику:
  - создавайте человеку хорошую репутацию, отмечайте похвалой всякий, пусть даже незначительный успех в той сфере, где он может быть подвергнут критике;
  - прежде чем критиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь;
  - прежде чем критиковать, подумайте о двух-трех положительных качествах критикуемого;овладейте искусством заменять критику положительными мотивировками.

## Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

- 1) *Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят.*
- 2) *Если вас критикуют, значит верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику.*
- 3) *Если я сдержанно, по-деловому отношусь к критике, значит я – сильная личность.*  
Первый шаг правильного восприятия критики – ее фиксация, второй – осмысление с целью извлечения пользы, третий – исправление недостатков, четвертый – создание условий, исключающих ее повторение. Признавая критику, я беру на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.
- 4) *Всякая критика полезна:*
  - это резерв моего совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне моего поля зрения),
  - она помогает своевременно принять необходимые решения, предупреждающие сбои в работе;
  - любая критика требует размышления как минимум о том, чем она вызвана, как максимум о том, как исправить положение;
  - она выявляет отношение критикуемого к вам;
  - большое число несправедливых критических замечаний – показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;
  - отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся другие. Если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать.
- 5) *Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.*

## Заключение

- 1. **Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.
- 2. **Необходимость власти** в управлении заключается в том, что в дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.
- 3. **Эффективный руководитель** старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности.
- 4. По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять.
- 5. На уровне организации коллегиальное управление происходит в рамках участия сотрудников в различных советах, комитетах, творческих группах. В процессе их работы решаются вопросы организации и регламентации труда и отдыха, вознаграждения, занятости, развития рационализаторства и изобретательства и пр.
- 6. **Далеко не всегда** можно однозначно определить тип характера, что связано отчасти с наложением характера на определенный тип темперамента, свойственный данному человеку и, в большей степени, в связи с возможным постепенным изменением характера от одного типа к другому.
- 7. **Применение того или иного стиля руководства** зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, от образования, опыта, желаний достичь поставленных целей.