

Лидерство и руководство

Тема 11
«Теория менеджмента»

Наименование функций	Лидер	руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные отношения в группе
Субъект управления	<ul style="list-style-type: none"> - Элемент микросреды; - Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне 	<ul style="list-style-type: none"> - Элемент макросреды; - Назначается или избирается целенаправленно или осознанно.
Характер функционирования	Характеризуется стабильностью	Характеризуется стабильностью
Методы влияния	Влияние на авторитете, отсутствие властных полномочий	Определенная система санкций. Наличие властных полномочий
Характеристика процесса принятия управленческого решения	Более прост, но связан с деятельностью в группе	Более сложен и опосредован различными объективными обстоятельствами
Среда деятельности	Малая группа, в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

Между этими понятиями существует *определенное сходство*, проявляющееся в том, что «лидерство» и «руководство»:

- Являются субъектами управления социальной общности;
- Реализуют процессы социального влияния в группе;
- Имеют определенную субординацию отношений;

1. Основным различием между этими понятиями является то, что:

- Руководство есть социальный феномен; руководитель призван осуществлять регулирование официальных отношений;
- Лидерство есть психологический феномен: лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Стиль управления – это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПОНЯТИЯ «СТИЛЬ РУКОВОДСТВА»

- Во-первых, стиль управления характеризуется системностью;
- Во-вторых, стиль управления выступает формой взаимного воздействия руководителя и подчиненных;
- В-третьих, использование руководителем системы средств и методов имеет целенаправленный характер, обусловленный миссией и задачами предприятия;
- В четвертых, стиль управления определяется как индивидуально-типичными характеристиками руководителя, так в особенности производственного коллектива, а также ситуационными факторами.

Элементы, формирующие стиль управления

- • Распределение полномочий;
- • Установление ответственности;
- • Характер процесса принятия управленческого решения;
- • Используемые методы руководства;
- • Осуществление контроля за деятельностью подчиненных;
- • Отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;
- • Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;
- • Отношение к нововведениям;
- • Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных.

Факторы, влияющие на выбор стиля

- Институциональные (характер организации, ее особенности);
- Функциональные (производственно-экономические, социально-демографические, социально-психологические особенности коллектива);
- Индивидуально-психологические свойства руководителя (профессиональный уровень, образование, нравственные качества);
- Ситуационные (характер работ, экономическое и финансовое положение)

Личностный подход в изучении стиля руководства

- Годы: 1930-1950 гг.
- Исследователи: Р. Стогдилл, К. Бэрд, Э. Гизелли, У. Беннис, Р. Манн, О. Тид
- Основные положения: Утверждение о том, что существуют определенный набор личностных качеств руководителя, который определяет эффективность руководства

Поведенческий подход в изучении стиля руководства

- Годы: 1940-1970 гг.
- Исследователи: Д. Мак Грегор
К. Левин, Р. Лайкерт, П. Блейк, Д. Мутон, Т.
Коно
- Основные положения: Предположение, что
существует один наиболее эффективный
стиль руководства, основанный на
определенном поведении руководителя

Ситуационный подход в изучении стиля руководства

- Годы: 1960-1990 гг.
- Исследователи: Ф. Фидлер, Т. Митчел, Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар, В. Врум, П. Йеттон, К. Арджирис
- Основные положения: Определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации

Комплексный подход в изучении стиля руководства

- Годы: Конец XX века
- Исследователи: С. Керр, Дж. Джермейер, Ч. Манц, Г. Симс
- Основные положения: Определение специфических проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях

Теория лидерских качеств Р. Стогдилла

- Сущность теории: выделил основные пять качеств, присущих руководителю
- Лидерские качества: ум и интеллект, господство или преобладание над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела

Теория лидерских качеств О. Тида

- Сущность теории: преуспевающие руководители должны обладать четко идентифицируемыми чертами
- Лидерские качества: физическая и эмоциональная выносливость; понимание назначения организации и направление ее деятельности; энтузиазм дружелюбие и привязанность; порядочность

Теория лидерских качеств Э. Гизелли

- Сущность теории: Наиболее важные характеристики руководителя проранжированы и разделены на три группы: профессиональные навыки; личностные характеристики; мотивирующие факторы
- Лидерские качества: авторитарные наклонности; профессиональные достижения; уровень образования; самореализация; самоуверенность; решительность; отсутствие потребности в защите; происхождение из рабочей среды; инициативность; отсутствие финансовой зависимости; желание обладать властью; зрелость; физические навыки

Теория лидерских качеств Г. Юкла

- Сущность теории: выделил основные семь качеств, которые обязательно должны быть присущи руководителю
- Личностные качества: креативность; организаторские способности; способность убеждать; дипломатичность; тактичность; риторические способности; понимание задачи

Теория лидерских качеств У. Бенниса

- Сущность теории: Наиболее важные лидерские качества разделил на четыре группы:
 1. Физиологические;
 2. Психологические;
 3. Умственные;
 4. Личностно-деловые

Лидерские качества по У. Беннису

- рост, вес, сложение, внешний вид, здоровье, энергичность движений;
- инициативность, честность, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, интуитивность
- ум и логика, рассудительность, оригинальность, образованность, знание дела, речевая развитость, любопытство и познавательность, индуктивность

Выводы по отношению к личностному подходу

- •попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех;
- •перечень потенциально важных качеств руководителя может оказаться бесконечным, и его выбор определяется достаточно субъективно;
- •существует различные пути измерения личностных качеств руководителя;
- •установить тесную связь между качествами руководителя и эффективностью его деятельности достаточно сложно.

Типы менеджеров по тому, как человек:

- • восстанавливает и пополняет энергию;
- • собирает информацию (думающий или чувствующий);
- • принимает решения (интуиция и анализ);
- • какой образ жизни предпочитает (упорядоченный или спонтанный).
- *Согласно теста Майера-Бригса*

Кроме того, при отборе руководителей в ведущие корпорации мира в зависимости от особенностей национальной культуры к претендентам продолжают предъявлять требования по обязательным личностным характеристикам. К наиболее значимым чертам и способностям современного руководителя относят: *целеустремленность, организаторские способности, честность, уверенность в себе, способность к обучению, стремление к профессиональному росту, обладание харизмой.*

Однако наличие этих характеристик *не гарантирует* эффективность руководства, а лишь является *ресурсом*. Который будет использован или развит

Одномерные стили управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решение, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощивает

Приемы принятия решений	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственно сть
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицирова нных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает, все умеет, гипертрофир ованное самомнение	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Теория руководства Мак Грегора (теория – X, Y)

- Руководителю X – типа присущи следующие суждения о подчиненных:
 - каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он избегает затрат труда, где это только возможно;
 - Честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избежать ответственности;
 - в целях мотивации необходимо применять различные методы принуждения, контроля, напоминать о возможности наказания.

Теория руководства Мак Грегора (теория – X, Y)

- **Руководителю Y-типа присуще следующее суждение о подчиненных:**
 - в нормальных условиях человек стремится взять на себя ответственность;
 - если члены организации подчинены общим целям, то они стремятся развивать самоуправление, самоконтроль, делают все для достижения целей;
 - изобретательность и творческое начало - распространенные качества личности
 - вознаграждение за деятельность должно строго соответствовать, тому как выполнены задачи.

Двумерная классификация стилей Блейка и Моутон

1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8								9.8
1.8								9.7
1.6								9.6
1.5				5.5				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

Характеристики стилей управления

- (1.1) – Примитивное руководство или «отдых на работе» - минимум усилий прилагается для налаживания эффективного производства и заботы о людях.
- (9.1) – авторитарное руководство – эффективность производства является результатом жесткого управления и ущемления прав рабочих.

Характеристики стилей управления

- (9.1) – Социальное руководство – особое внимание к нуждам людей, дружная атмосфера в коллективе, размеренный темп работы
- (5.5) – производственно-командное управление – успех производства обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и производстве.
- (9.9) – командное руководство – выполнение работы обеспечивается совместными усилиями всего коллектива, развита система поощрения, высока производительность труда.

Классификация стилей управления по Р. Лайкерту.

Эксплуататорско-авторитарный

Отсутствие уверенности и доверия к подчиненным, принуждение к труду, отсутствие делегирования, отношения по типу «хозяин-раб»

Классификация стилей управления по Р. Лайкерту.

Благосклонно-авторитарный

Поддержание авторитарных отношений с подчиненными, принуждение к труду отсутствует, используются различные системы вознаграждения. Проявляется забота о подчиненных, делегируются им некоторые полномочия.

Классификация стилей управления по Р. Лайкерту.

Консультативно-демократический

Большое доверие к подчиненным,
имеется двухстороннее общение,
консультации с подчиненными,
конкретные решения принимаются
подчиненными, отношение
дружеское.

Классификация стилей управления по Р. Лайкерту.

Соучастный

Привлечение работников к процессу
принятия решений, полное доверие
подчиненным, отношения
дружеские.

Классификация стилей управления по Т. Коно.

Новаторско-аналитический

Регулярные совещания с
подчиненными. Открытость в
отношениях, создание групповых
самостоятельных структур,
вовлеченность подчиненных в
ПШУР

Классификация стилей управления по Т. Коно.

Новаторско-интуитивный

Решения спускаются «сверху-вниз». Идеи основаны на интуиции, немногочисленность альтернатив, низкая вовлеченность сотрудников, навязывание своего мнения.

Классификация стилей управления по Т. Коно.

Консервативно-аналитический

решения принимаются единолично,
на основе тщательного сбора
информации. Взыскательное
отношение к подчиненным,
игнорирование инициативы.

Классификация стилей управления по Т. Коно.

Консервативно-интуитивный

Единоличное принятие решений.
Консервативность в отношении
подчиненных, наказание за неудачу,
отсутствие идей и прогнозирования,
негибкость, требования к
подчиненным.

Модель Митчела и Хауса
основание классификации: степень
ориентации на человеческие отношения и
на работу

Стиль поддержки

Внимание к потребностям
подчиненных, их благополучию,
статусу. Обращение с
подчиненными на равных.

Модель Митчела и Хауса
основание классификации: степень
ориентации на человеческие отношения и
на работу

Инструментальный стиль

ориентирован на работу, задачу.
Подчиненным точно определяются
конкретные задания, поддерживаются
четкие графики выполнения,
определяются стандарты исполнения

Модель Митчела и Хауса
основание классификации: степень
ориентации на человеческие отношения и
на работу

Парсипативный стиль

Предоставление информации подчиненным с
целью привлечения их идей и предложений
для принятия решений группой.

Практикуется проведение консультаций с
подчиненными.

Модель Митчела и Хауса
основание классификации: степень
ориентации на человеческие отношения и
на работу

*стиль ориентированный на
достижения*

постановка сложной задачи перед
подчиненными с целью активизации их
возможностей и повышения
уверенности в своих силах.

Теория жизненного цикла Бланшира и Херси

основание для классификации: уровень зрелости подчиненных

Давать указания

используется при низком уровне зрелости подчиненных, так как они не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу. Ориентирован на задачу.

Теория жизненного цикла Бланшира и Херси

основание для классификации: уровень зрелости подчиненных

Продавать указания

Ориентирован на задачу и на отношения.

Подразумевает наличие желания у подчиненных нести ответственность, но они еще не обладают должным уровнем зрелости. Руководитель дает конкретные инструкции, но поддерживает инициативу.

Теория жизненного цикла Бланшира и
Херси
основание для классификации: уровень
зрелости подчиненных

Участвовать

Умеренная зрелость подчиненных.

Подчиненные могут, но не хотят нести ответственность. Руководитель ориентирован на отношения. Повышает мотивацию участия в ПШУР, не дает указаний.

Теория жизненного цикла Бланшира и Херси

основание для классификации: уровень зрелости подчиненных

Делегировать

высокая зрелость исполнителя.

Ориентирован на задачу. Руководитель позволяет подчиненным действовать самостоятельно, т.к. они знают, что и как делать, и сознают степень ответственности.

Комплексный подход к изучению стиля руководства

- Теория саморуководства Ч. Манца и Г. Симса
- Теория руководства как тренерства
- Концепция атрибутивного лидерства
- Концепция харизматичного лидерства
- Концепция преобразующего лидерства