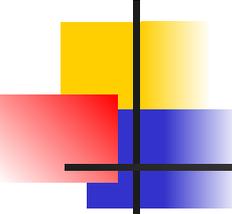
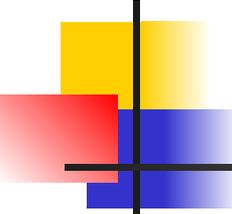


Руководство и власть



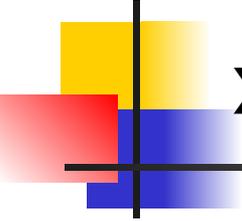
Основные вопросы темы:

1. Теории руководства.
2. Функциональный подход к руководству.
3. Управленческие полномочия,
делегирование прав и ответственности
4. Власть и влияние.



1. Теории руководства

- *Руководство* - образ действия менеджера, непосредственно связанного с управлением деятельностью, как отдельных людей, так и группы.
- *Стиль руководства* – это совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.

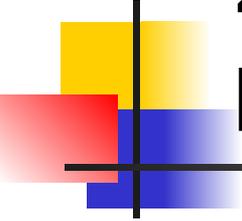


1. Теории, основанные на личностных характеристиках

- интеллект;
- инициативность;
- уверенность в себе;
- способность взглянуть на ситуацию иначе.

Дж. Хант предлагает следующий набор качеств, которыми должен обладать руководитель:

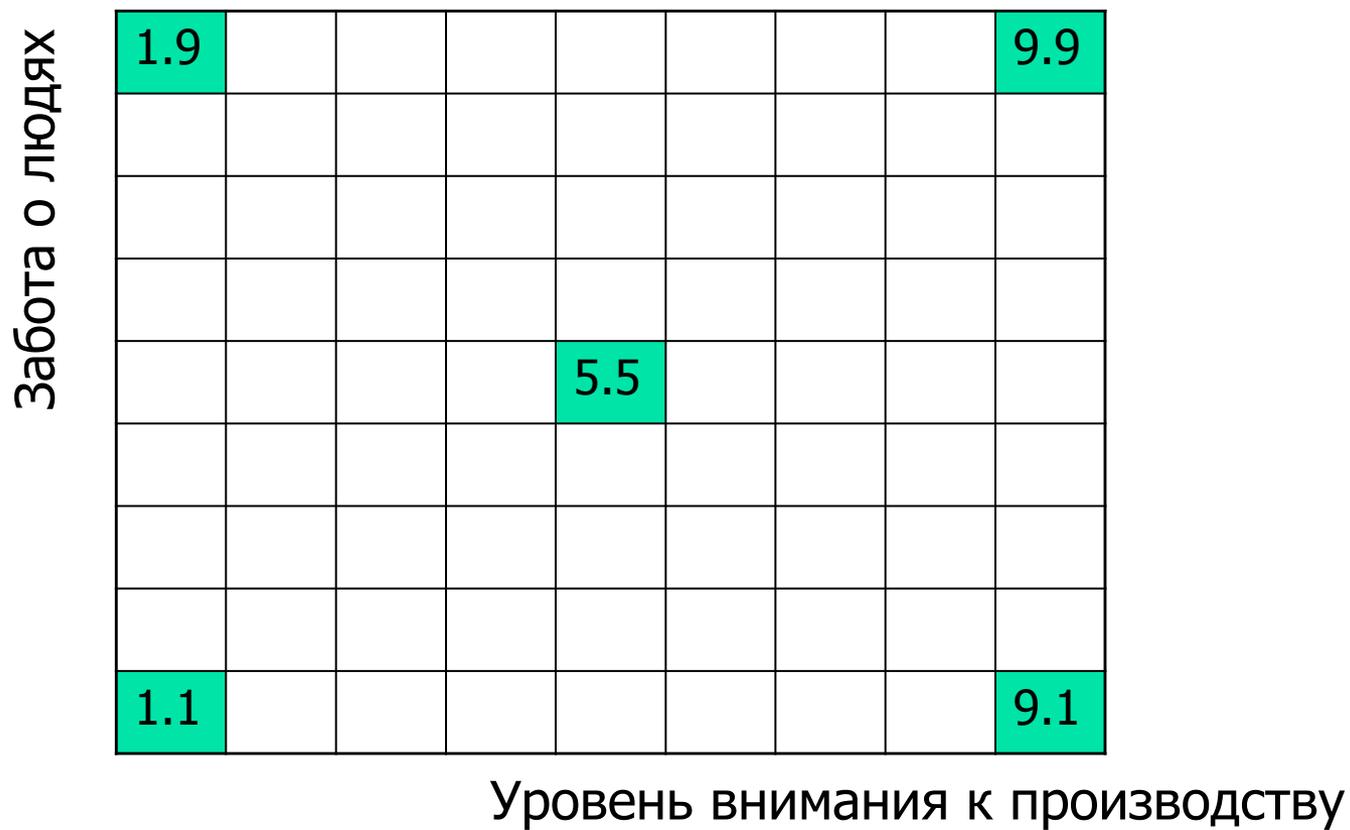
- умение работать с различными людьми;
- упорство в достижении целей;
- большой опыт в выполнении деловых функций;
- умение брать на себя ответственность.



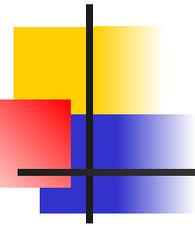
2. Теория, основанная на стилях руководства (Р. Уайт, Р. Липпит)

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

3. Ситуационная теория Р. Блейка и Дж. Моутона



Ситуационная теория Р.Танненбаума и В. Шмидта



Авторитарный стиль

Демократический стиль



Руководитель



Подчиненные

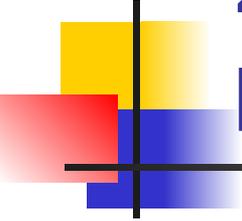


Задание



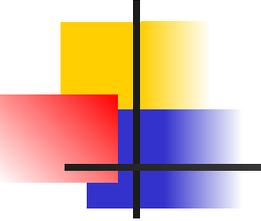
Контекст





2. Функциональный подход к руководству (Дж. Адер)

- 1) постановка задания;
- 2) планирование;
- 3) инструктаж;
- 4) контроль;
- 5) оценка;
- 6) мотивация;
- 7) организация;
- 8) личный пример.

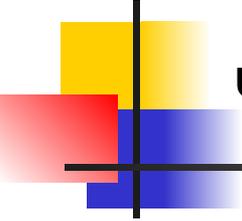


ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ

**Потребности
задания**

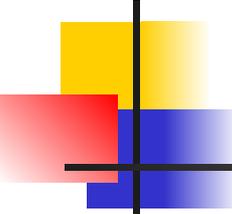
**Потребности
индивидуума**

**Потребности
группы**



Формы участия в руководстве рядовых членов коллектива:

- Консультация
- Согласие
- Консенсус



3. Управленческие полномочия

- *Полномочия* – это ограниченное право использовать ресурсы предприятия для достижения её целей.
- *Делегирование* – это передача части полномочий и задач лицу (лицам), принимающему на себя ответственность за их выполнение.
- *Права* – совокупность установленных законом, нормативами и инструкциями компетенций конкретного руководителя действовать в отношении сотрудников, а также распоряжаться материально-вещественными и финансовыми ресурсами, технологиями и т.д.
- *Обязанность* – определенный круг действий, возложенных на руководителя или исполнителя и безусловных для выполнения.

ПОЛНОМОЧИЯ

Линейные

Штабные

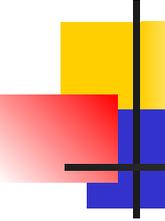
Рекомендательные
(консультанты,
рекомендательные
советы и др.)

Координационные
(на основе
совместных решений)

Согласительные
(между линейными и
функциональными
руководителями.)

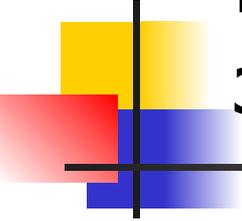
Предостерегающие
(юрист)

Блокирующие
(главный бухгалтер)



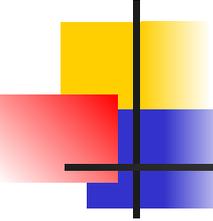
Линейные полномочия – это права и ответственность, передаваемые непосредственно от начальника подчиненному.

Аппаратные (штабные) полномочия – полномочия штабного аппарата, в обязанности которого входят:
консультирование линейных руководителей,
подбор кадров, связи с общественностью,
формирование исследовательских групп,
финансирование, планирование,
материально-техническое снабжение и т.д.



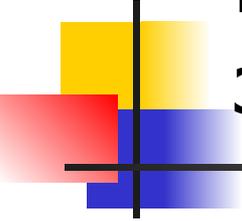
Полномочия менеджеров высшего звена (директора, вице-президенты):

- Разработка вопросов по организационному устройству фирмы;
- Формирование кадрового состава;
- Подготовка бюджета и контроль за его исполнением;
- Анализ финансовой деятельности служб
- Стратегическое планирование



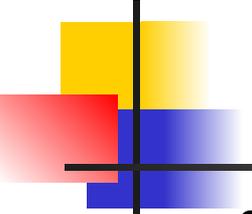
Полномочия руководителей среднего звена (управляющие отделами, заместители директора, начальники подразделений)

- Текущее планирование;
- Разработка целевых программ;
- Обеспечение информационных потоков;
- Производство и сбыт;
- Работа с кадрами;
- Текущий контроль;
- Формирование технологической базы и пр.

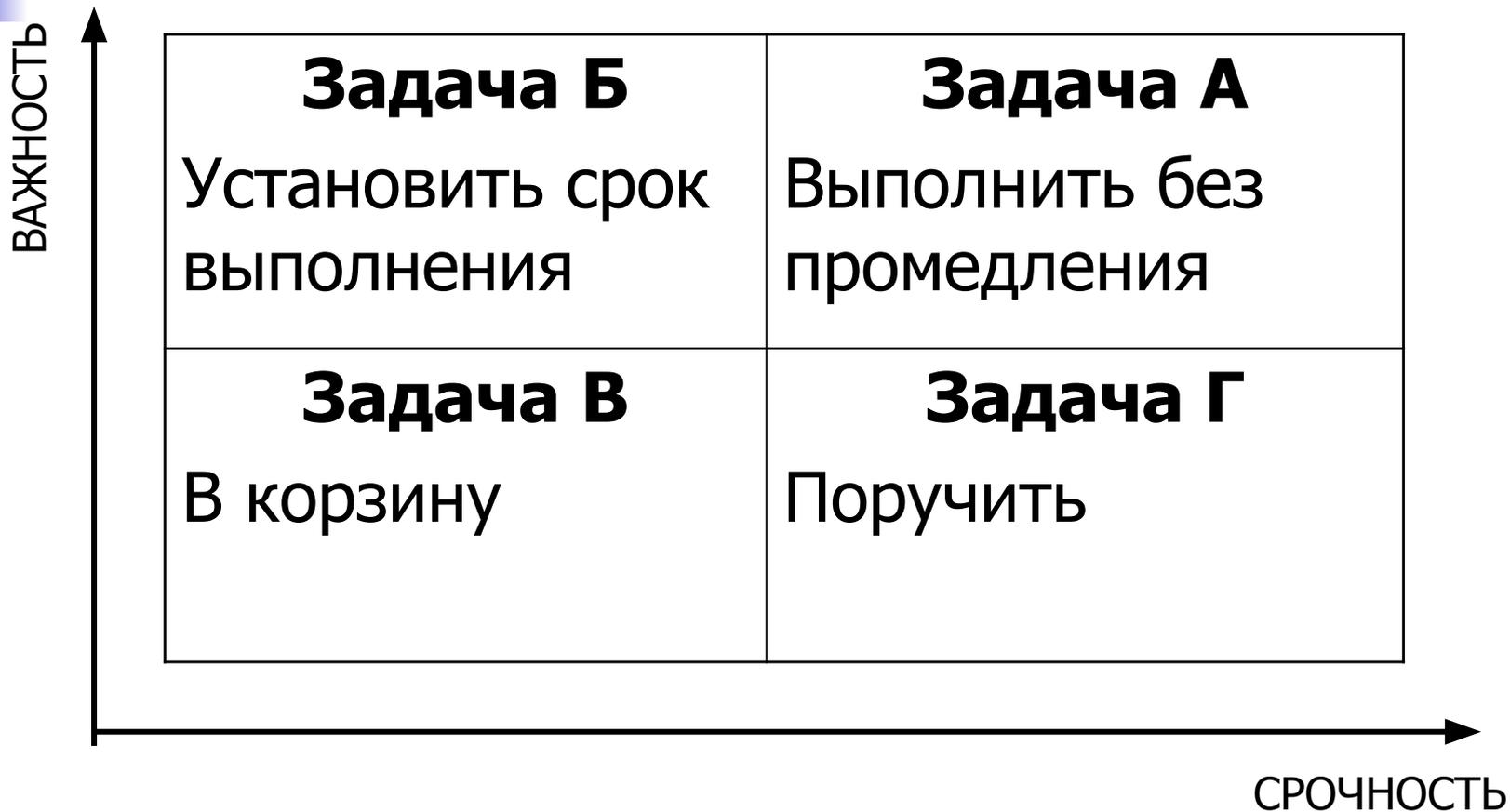


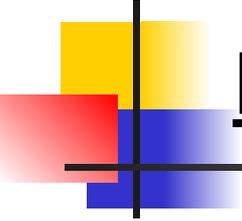
Полномочия руководителей низшего звена (мастера, бригадиры)

- Организация работы на своих участках и контроль её выполнения;
- Обеспечение материалами, инструментами, технической документацией;
- Учет результатов работы и пр.



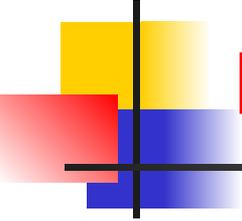
Матрица Д.Эйзенхауэра





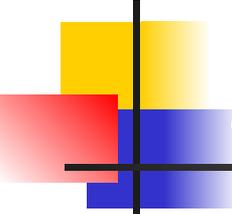
Какие функции можно делегировать:

- Рутинную работу
- Решение частных вопросов
- Подготовительную работу (составление проектов, предложений)
- Работу, требующую специальных знаний
- Среднесрочные и долгосрочные задания
- Участие в заседаниях



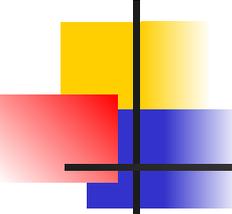
Нельзя делегировать:

- Принятие устава и внесение в него изменений
- Издание приказов и утверждение документов
- Мотивацию сотрудников
- Задачи высокой степени риска
- Задачи особой важности
- Увольнение сотрудников
- Принятие решения о ликвидации подразделений
- Срочные дела
- Определение стратегических направлений развития фирмы



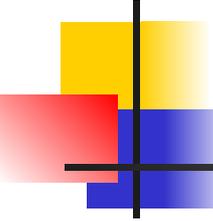
Правила делегирования:

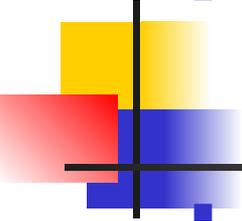
- при делегировании необходимо учитывать способности и возможности сотрудников;
- работу делегируют заблаговременно;
- работу делегируют целиком, а не по частям;
- одну и ту же работу нельзя делегировать разным людям;
- нельзя вмешиваться в ход работы без необходимости;
- контроль за итогами.



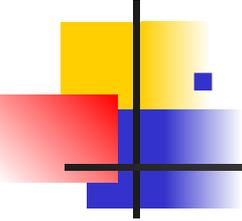
4. Власть и влияние

- Власть - это *способность* индивидуума или группы влиять на других людей.
- Влияние - это *процесс* воздействия на мысли и поведение других людей.
- Полномочия - это *право* применить власть.

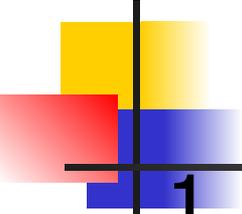
- 
- *Формальная власть* – это узаконенное право распоряжаться действиями людей, использования их потенциала, расходования финансовых и иных ресурсов. Эта власть без должного влияния.
 - *Реальная власть* – это действительная власть руководителя с законными правами и подкрепленная авторитетом, влиянием, способностями, связями. Идеальным в этом отношении является сочетание качеств формального менеджера и лидера.
 - *Лидер* – это человек, обладающий лучшим набором качеств: уровень интеллекта, внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе и т.д.

- 
- власть - характеристика взаимоотношений (способность индивидуума влиять на других людей зависит от взаимоотношений между ними);
 - власть основывается на представлениях (влияние на индивидуума зависит от его представлений о ваших ресурсах);
 - власть никогда не бывает однонаправленной (в любых взаимоотношениях людей каждая из сторон может влиять на другую);
 - власть порождается различиями (различия в управленческом опыте, в доступе к ресурсам и т. д.);
 - власть зависит от обстоятельств.

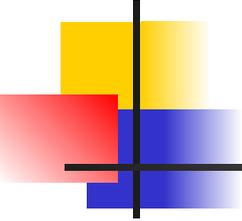
Источники власти:

- 
- власть положения определяется положением (должностью) в организации;
 - власть ресурсов (финансы, материалы, время, люди и т.д.);
 - власть социальных связей, т.е. ваше положение в более широкой сети связей, чем организация;
 - власть специалиста (технические знания и знания процесса);
 - власть личности (интеллект, надежность, уверенность в себе, дружелюбие и т.д.);
 - власть информации - без точной и надежной информации невозможно планирование и качественное принятие решений.

Стратегии реализации власти:



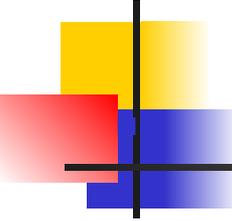
1. Использование полномочий
2. Стратегия подталкивания («Кнут»)
3. Стратегия приманивания («Пряник»)
4. Использование убеждения
5. Подготовительные стратегии
6. Превентивные стратегии



Чтобы оценить допустимость той или иной формы использования власти и оказания влияния, необходимо рассмотреть:

- неформальные контракты между менеджером и другими членами организации;
- проблему злоупотребления властью;
- степень вовлечения менеджера в систему формальной и неформальной подотчетности.

Выводы:



Руководство опирается на различные источники власти, и оно будет тем эффективнее, чем большим числом источников обладает менеджер.

- На сегодня наиболее приемлемы методы руководства, основанные на учете факторов внешнего окружения и на учете особенностей людей, которыми вы руководите.
- Для повышения эффективности работы менеджер должен уметь делегировать полномочия.
- Власть, влияние, полномочия только тогда дают эффект, когда они реализуются на основе правильно выбранной стратегии.